



**Acord Cadru pentru  
Evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015  
Lot 2 - Dezvoltarea Capacității de Evaluare**

**Contract Subsecvent nr. 1/45/12 din 18.04.2012**

**Examinarea culturii de evaluare, SMIS 43465**

Ministerul Fondurilor Europene

**Raport de măsurare a culturii de evaluare din  
România în contextul Politicii de Coeziune a UE**

*Primul ciclu de măsurare*

**Ianuarie 2013**

## Cuprins

Lista cu abrevieri	3
<b>Sumar Executiv</b>	<b>5</b>
<b>Capitolul 1. Introducere</b>	<b>8</b>
1.1 Contextul proiectului	8
1.2 Conținutul raportului	8
<b>Capitolul 2. Primul exercițiu anual de măsurare a culturii de evaluare</b>	<b>9</b>
2.1 Definiția Culturii de Evaluare și dimensiunile sale	9
2.2 Metodologie	12
2.3 Rezultate la nivelul ICE, dimensiuni și criterii	14
2.4 Rezultate la nivelul sub-criteriilor și indicatorilor	15
2.5 Rezultate la nivelul Programelor Operaționale	26
<b>Capitolul 3. Analiza DMI 1.2 „Evaluare” POAT</b>	<b>28</b>
3.1 Analiza conceptului DMI 1.2	28
3.2 Analiza răspunsului la DMI 1.2	32
<b>Capitolul 4. Concluzii și recomandări generale</b>	<b>43</b>
Anexa 1: Rezumat al literaturii de specialitate	51
Anexa 2: Lista extinsă a elementelor componente ale celor două concepte	83
Anexa 3 - Analiza rezultatelor per Program Operațional	86
Anexa 4-Cadrul pentru evaluarea culturii și dezvoltarea capacității de evaluare	87
Anexa 5 - Indicatori de performanță principali / secundari	89
Anexa 6 - Contribuția proiectelor DMI 1.2 la cultura de evaluare	92
Anexa 7- Fișe de proiect DMI 1.2	96
Anexa 8 - Analiza detaliată a coerenței DMI 1.2	120
Anexa 9 - Documente analizate	129
Anexa 10 - Focus grup de validare privind conceptul Culturii de Evaluare	133
Anexa 11 - Focus grup de validare pentru rezultatele exercițiilor preliminare de măsurare	134
Anexa 12 - Lista interviurilor și a furnizorilor de feedback	135
Anexa 13 - Chestionar de Analiză Comparativă Internațională	136
Anexa 14 - Coerența grupurilor țintă ale proiectelor DMI 1.2 cu ICE	137
Anexa 15 - Participanți la atelierul de diseminare din 06.12.2012	138

## Lista cu abrevieri

AA	Autoritatea de Audit
AC	Acord-cadru
ACB	Analiza Cost-Beneficiu
ACIS	Autoritatea de Coordonare a Instrumentelor Structurale
ACP	Autoritatea de Certificare și Plată
AM	Autoritatea de Management
AP	Axa Prioritară
CCE	Comitetul de Coordonare a Evaluării
CE	Comisia Europeană
CM	Comitetul de Monitorizare
CNC	Comitetul Național de Coordonare
CS	Contract Subsecvent
CSNR	Cadrul Strategic Național de Referință
CTE	Cooperare Teritorială Europeană
DAT	Departamentul de Asistență Tehnică
DCI	Documentul-cadru de Implementare
DMI	Domeniul Major de Intervenție
FC	Fondul de Coeziune
FEDR	Fondul European de Dezvoltare Regională
FMI	Fondul Monetar Internațional
FSE	Fondul Social European
GLE	Grupul de Lucru pentru Evaluare
ICE	Indexul de măsurare a culturii de evaluare
IMM	Întreprinderi Mici și Mijlocii
IS	Instrumente Structurale
MAE	Ministerul Afacerilor Externe
MAI	Ministerul Afacerilor Interne
MDLPL	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor
MDRT	Ministerul Dezvoltării Rurale și Turismului
MECMA	Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri
MEF	Ministerul Economiei și Finanțelor
MM	Ministerul Muncii
MMDD	Ministerul Mediului și Dezvoltării Durabile
MMFEȘ	Ministerul Muncii, Familiei și Egalității de Șanse
MMFPS	Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale
MMP	Ministerul Mediului și Pădurilor

MT	Ministerul Transporturilor
MTI	Ministerul Transporturilor si Infrastructurii
OI	Organism Intermediar
ONG	Organizație Neguvernamentală
PIB	Produsul Intern Brut
PME	Plan Multianual de Evaluare
PND	Planul Național de Dezvoltare
PO	Programul Operațional
PO AT	Programul Operațional Asistență Tehnică
PO DCA	Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative
POR	Programul Operațional Regional
POS CCE	Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice
POS DRU	Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane
POS MEDIU	Programul Operațional Sectorial Mediu
POS T	Programul Operațional Sectorial Transport
RAI	Raport Anual de Implementare
SIS	Sistemul Instrumentelor Structurale
SMIS	Sistemul Unic de Management al Informației
SNE	Strategia Națională de Evaluare
TdR	Termenii de Referință
UCE	Unitatea Centrală de Evaluare
UE	Uniunea Europeană

## Sumar Executiv

Acest raport a fost întocmit de Ernst & Young și prezintă rezultatele primului an de activitate în cadrul proiectului „**Examinarea culturii de evaluare**”. După descrierea abordării metodologice, în raport sunt prezentate rezultatele analizelor realizate în scopul măsurării nivelului de dezvoltare a culturii de evaluare în cadrul Sistemului Instrumentelor Structurale din România, precum și cele referitoare la performanța DMI 1.2 “Evaluare” din cadrul Programului Operațional de Asistență Tehnică, în sprijinirea dezvoltării culturii de evaluare. Pe baza acestor constatări, raportul cuprinde concluzii și recomandări privind modificări strategice de restructurare a DMI 1.2, precum și activități viitoare ce pot fi întreprinse pentru consolidarea culturii de evaluare în cadrul sistemului Sistemului Instrumentelor Structurale .

Nivelul actual de dezvoltare a culturii de evaluare a fost măsurat cu ajutorul unor **indicatori** relevanți pentru elementele definitorii ale culturii de evaluare, structurați pe **criterii și subcriterii**. Acești indicatori au fost stabiliți pe baza unei analize extinse a literaturii de specialitate și au fost adaptați contextului din România. Indicatorii au fost grupați pe 4 dimensiuni care caracterizează sistemul de evaluare: cererea de evaluare, oferta de evaluare, diseminarea/utilizarea rezultatelor evaluării, instituționalizarea culturii de evaluare. Analiza DMI 1.2 a urmărit coerența obiectivelor acestuia cu grupurile-țintă și intervențiile finanțate.

Analiza realizată de noi a evidențiat un **nivel bun de diseminare a culturii de evaluare** în cadrul Sistemului Instrumentelor Structurale, cu o medie de realizare a Indicelui de Măsurare a Culturii de Evaluare obținut pe baza tuturor indicatorilor de 63,35% din 100%. Această performanță bună reiese din analiza diferitelor criterii/elemente ale culturii de evaluare.

În ceea ce privește **cererea de evaluare**, analiza arată că, în general, această dimensiune înregistrează performanțe bune (75,14% din index), toate criteriile obținând un punctaj peste medie. Într-adevăr, unitățile de evaluare constituite la nivel de Program și coordonate de Unitatea Centrală de Evaluare, lucrează în strânsă colaborare în cadrul Grupului de Lucru pentru Evaluare (criteriul 1 *structura evaluării*), resursele financiare și umane alocate evaluării sunt adecvate și corespund celor internaționale (criteriul 2 *resurse financiare și umane*). Calitatea sistemului de monitorizare este considerată corespunzătoare, acesta furnizând informații în timp util, deși există anumite arii care pot fi îmbunătățite la nivel de CSNR (criteriul 3 *calitatea sistemului de monitorizare*). Există, de asemenea, planuri de evaluare și contracte de evaluare gestionate de Comitetele de Coordonare a Evaluării (CCE) stabilite la nivel de Program, standarde de evaluare conforme cu cerințele UE și proceduri operaționale pentru conceperea, implementarea și utilizarea rezultatelor evaluării (criteriul 4 *eficiența funcției de evaluare*).

Deși aceste criterii înregistrează în general performanțe bune, analiza arată că există anumite arii care necesită îmbunătățiri pentru viitoarea perioadă de programare 2014-2020. Astfel, ar trebui luate în considerare anumite recomandări necesare optimizării gradului de diseminare a culturii de evaluare la nivelul cererii de evaluare:

- ▶ elaborarea unor analize legate de reorganizarea funcției de evaluare în compartimente dedicate exclusiv evaluării, revizuirea procedurilor operaționale pentru o mai bună corelare a evaluării cu monitorizarea și programarea; dezvoltarea profesională a personalului la nivelul de PO și CSNR, concomitent cu monitorizarea numărului de persoane, având în vedere tendința de reducere a dimensiunilor unităților de evaluare.
- ▶ îmbunătățirea sistemului de indicatori;
- ▶ susținerea procesului de planificare a evaluărilor pentru perioada 2014-2020, corelând planurile de evaluare cu disponibilitatea datelor.

Cultura de evaluare la nivelul **ofertei de evaluare** este în mare măsură satisfăcătoare, deși înregistrează un procent mai scăzut decât la nivelul cererii (67,53% din index): companiile naționale și internaționale ce furnizează servicii de evaluare sunt prezente pe piața din România și dețin expertiza tematică și metodologică necesară (criteriul 6 *disponibilitatea și calitatea expertizei de evaluare*); de asemenea, datele socio-economice sunt disponibile în timp util, deși micro-datele la nivel de beneficiar sunt numai parțial disponibile (criteriul 5 *disponibilitatea și fiabilitatea datelor socio-economice*). Cu

toate acestea, există câteva recomandări în scopul consolidării culturii de evaluare în ceea ce privește oferta de evaluare:

- ▶ dezvoltarea seturilor de micro-date utile efectuării evaluărilor contrafactice de impact.
- ▶ revizuirea obiectivelor specifice și a activităților eligibile ale DMI 1.2 având în vedere, de asemenea, normele privind eligibilitatea cheltuielilor, ca o pre-condiție pentru desfășurarea acțiunilor destinate întăririi capacității furnizorilor de servicii de evaluare, în special a companiilor naționale.

Dimensiunea sistemului de evaluare referitoare la **diseminarea și utilizarea rezultatelor evaluării** înregistrează performanțe adecvate (66,45% din index). Rapoartele de evaluare sunt disponibile publicului, fiind organizate dezbateri publice pentru prezentarea și discutarea rezultatelor evaluării, precum și evenimente pentru prezentarea rezultatelor evaluării (criteriul 7). Mai mult decât atât, pentru a utiliza cât mai eficient rezultatele evaluării, există în cadrul sistemului proceduri specifice, precum și acțiuni de follow-up a acestora bine stabilite. Astfel, utilizarea rezultatelor evaluării are un impact considerabil (criteriul 8). Totuși, au fost identificate unele arii de îmbunătățire pentru a crește eficiența acțiunilor aferente acestei dimensiuni, iar raportul furnizează următoarele recomandări în această privință:

- ▶ Realizarea unui studiu destinat identificării *celor mai adecvate instrumente și canale de comunicare precum și a celui mai potrivit limbaj*, în scopul eficientizării comunicării cu factorii interesați din domeniul Instrumentelor Structurale;
- ▶ Includerea în cadrul proiectelor de evaluare a unor evenimente de comunicare mai ample.

Ultima dimensiune a sistemului de evaluare care a fost luată în considerare, **instituționalizarea culturii de evaluare**, este cea care înregistrează performanțele cele mai reduse (57,75% din index). În ceea ce privește *cadrul mental* (criteriul 9), evaluarea este considerată într-o anumită măsură, un element esențial al succesului instituțional, iar independența acesteia este clar înțeleasă și respectată. Cu toate acestea, având în vedere faptul că numărul evaluărilor inițiate ca răspuns la nevoia de cunoaștere este mai scăzut decât în alte state membre (criteriul 12), se pot aduce îmbunătățiri la nivelul culturii de evaluare al factorilor decizionali, adiționale proiectelor de dezvoltare a capacității finanțate din DMI 1.2 care vizează deja acest obiectiv.

Calitatea/expertiza **resurselor umane** implicate (criteriul 11) corespunde mediei indexului, cu prezența unor susținători ai evaluării atât la nivelul PO, cât și la nivelul CSNR. Cu toate acestea, gradul de participare a funcționarilor publici (alții decât cei dedicați evaluării) poate fi îmbunătățit, la fel ca și opțiunile de formare (în special cele oferite de mediul universitar) existente pe piață și nivelul de internalizare a evaluării de factorii instituționali interesați (criteriul 16).

Instituționalizarea culturii de evaluare este, de asemenea, redusă dacă avem în vedere **rețeaua** cu factorii interesați externi sistemului. Într-adevăr, atât contribuția organizației naționale a evaluatorilor la diseminarea bunelor practici (criteriul 13), cât și nivelul de participare a societății civile la activitățile legate de evaluare și numărul evenimentelor publice organizate anual (criteriul 14) sunt reduse. Chiar dacă s-a format recent o cooperare între factorii instituționali interesați, mediul universitar și furnizorii de servicii de evaluare, implicarea mediului universitar rămâne încă extrem de scăzută.

Instituționalizarea culturii de evaluare presupune și analiza contextului general legislativ și a nivelului calitativ al administrației publice, ca factori care facilitează dezvoltarea unei culturi comune de evaluare. **Din punct de vedere legislativ** (criteriul 10), prevederile legale naționale care reglementează evaluarea corespund cadrului legal UE și stipulează cerința suplimentară a realizării planurilor de evaluare. Există totuși elemente ale cadrului legal din România care limitează evaluarea, în special normele privind achizițiile publice, ordonanțe referitoare la angajarea personalului și reglementări cu privire la eligibilitatea cheltuielilor. În ceea ce privește guvernanta în general (criteriul 15), indicatorii care fac referire la România, care compun indicele Băncii Mondiale, o poziționează peste media celor mai mulți indicatori, cu excepția **eficacității guvernantei**. În urma analizei informațiilor referitoare la această dimensiune, raportul furnizează următoarele recomandări:

- ▶ promovarea activităților de comunicare, direcționate în special către factorii de decizie și către societatea civilă (a se vedea criteriul 7);
- ▶ revizuirea obiectivelor specifice și a activităților eligibile ale DMI 1.2 Evaluare a Programului Operațional Asistență Tehnică, luându-se, de asemenea, în considerare normele privind eligibilitatea cheltuielilor, pentru a spori opțiunile educaționale și acțiunile de dezvoltare a

- capacității, cu implicarea mediului universitar și a diferiților actori/factori interesați din cadrul sistemului de evaluare, inclusiv a asociației naționale a evaluatorilor;
- ▶ promovarea activităților de consolidare a capacităților în scopul creării unei cereri pentru evaluare încorporate de jos în sus;
  - ▶ abordarea calității reglementărilor prin realizarea unor studii de evaluare a impactului reglementărilor finanțate din DMI 1.2 al Programului Operațional Asistență Tehnică.

## Capitolul 1. Introducere

### 1.1 Contextul proiectului

Proiectul „Examinarea culturii de evaluare” este finanțat prin intermediul Programului Operațional Asistență Tehnică (POAT), în cadrul „Acordului-Cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015 - Lotul 2 Dezvoltarea Capacității în Domeniul Evaluării”. Beneficiarul proiectului este Unitatea Centrală de Evaluare din cadrul Autorității pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale.

Acordul-Cadru mai sus menționat este unul din proiectele finanțate în cadrul DMI 1.2 al Programului Operațional Asistență Tehnică, al cărui obiectiv este de a susține dezvoltarea unei culturi comune de evaluare.

Ideea proiectului derivă din exercițiul de evaluare intermediară a POAT, finalizat în septembrie 2010, conform căruia conceptul de cultură de evaluare din România nu este adaptat domeniului Instrumentelor Structurale și, astfel, se impune dezvoltarea unui mecanism de monitorizare prin care să se poată măsura și estima gradul de dezvoltare a culturii de evaluare aferente Instrumentelor Structurale, atât din perspectivă calitativă, cât și cantitativă.

**Obiectivul general** al proiectului este de a contribui la îmbunătățirea calității, eficienței și coerenței DMI 1.2 „Evaluare” a POAT prin dezvoltarea unei metodologii de monitorizare prin care să se poate aprecia măsura în care a fost atins obiectivul acestui domeniu major de intervenție, și anume, dezvoltarea unei culturi comune de evaluare în cadrul sistemului de management al Instrumentelor Structurale, atât în termeni cantitativi, cât și calitativi.

**Obiectivul specific** al acestui contract subsecvent este de a susține Unitatea Centrală de Evaluare (UCE) și AM POAT în:

- ▶ Dezvoltarea conceptului de evaluare adaptat particularităților fondurilor UE și Politicii de Coeziune a UE în România;
- ▶ Investigarea teoriei care stă la baza strategiei DMI 1.2 a POAT și semnalarea oricărei probleme în design-ul sau implementarea acestui DMI;
- ▶ Dezvoltarea unei metodologii pentru monitorizarea regulată a dezvoltării culturii de evaluare și stabilirea panelului de cercetare;
- ▶ Măsurarea anuală a progresului culturii de evaluare.

### 1.2 Conținutul raportului

Acest raport reprezintă primul Exercițiu de Măsurare Anuală a Culturii de Evaluare și include conform Termenilor de Referință:

- ▶ analiză a situației actuale a culturii de evaluare la nivelul sistemului de implementare a Instrumentelor Structurale din România, constând în măsurarea culturii de evaluare la nivelul structurilor implicate în managementul Instrumentelor Structurale pe baza unui index ad-hoc de Măsurare a Culturii Evaluării (ICE);
- ▶ analiză a coerenței interne a design-ului DMI 1.2 așa cum este descris în documentele de programare și implementare și analiza rezultatelor înregistrate în ceea ce privește proiectele implementate și contribuția acestora la diseminarea culturii de evaluare în sistemul Instrumentelor Structurale.

Raportul este structurat în patru capitole:

- ▶ **Capitolul 1:** prezintă contextul proiectului și al prezentului raport
- ▶ **Capitolul 2:** prezintă analiza situației curente a culturii de evaluare la nivelul sistemului de implementare a Instrumentelor Structurale din România
- ▶ **Capitolul 3:** prezintă analiza DMI 1.2 a POAT în ceea ce privește proiectarea intervenției și rezultatele obținute din prisma proiectelor contractate.
- ▶ **Capitolul 4:** prezintă un set de concluzii bazate pe constatările prezentate în Capitolele 2 și 3 și propuneri pentru viitoare activități finanțate în cadrul DMI 1.2.



## Capitolul 2. Primul exercițiu anual de măsurare a culturii de evaluare

### 2.1 Definiția Culturii de Evaluare și dimensiunile sale

Analiza literaturii de specialitate referitoare la conceptul de cultură de evaluare a evidențiat o serie de aspecte, evidențiate de toate sursele documentare analizate (a se vedea Anexa 1).

Conceptul de "cultura de evaluare" decurge din:

- ▶ scopurile principale ale evaluării, de ex. responsabilizare și învățare și
- ▶ corelarea conceptelor de cultura de evaluare, capacitatea administrativă generală a unei țări și maturitatea democrației instituite în țara respectivă, elemente ce se regăsesc în ultimii ani în „conceptul de bună guvernare” (de ex. „mediul” „sistemului” de evaluare).

Mai multe surse identifică nivelele de „maturitate” ale culturii de evaluare și dezbat influența aporturilor endogene vs. exogene asupra acesteia. În general, se specifică faptul că această cultură de evaluare este mai solidă în statele în care a fost generată de jos în sus. Totuși, aportul extern, în special cel aferent Politicii de Coeziune a UE, a avut un impact important, mai puternic în statele din Europa de Sud, Centrală și de Est.

Așa cum rezultă din analiza literaturii de specialitate, cultura de evaluare este "construită" ca urmare a contribuției simultane a unor factori interni și/sau externi, iar această construcție este un proces incremental, unde „susținătorii” evaluării sunt adesea factorul determinant pentru impulsivitatea procesului.

Anumite surse subsumează conceptul de cultură celui de capacitate (CE, US GAO - Oficiul de Răspundere Guvernamentală), în timp ce literatura academică le prezintă ca nefiind incluse unul în celălalt ci, mai degrabă, susținându-se reciproc. Totuși, dilema „oul și găina” (de unde trebuie să înceapă/începe sistemul, de la „cultură” sau de la „capacitate”) este abordată într-o manieră relativ limitată, - De Peuter și Pattyn fiind o excepție în acest sens.

Nu se poate realiza o delimitare clară între cele două concepte; mai mult decât atât, dincolo de utilizarea alternativă a celor două concepte, există în literatură numeroase alte „concepte” fără ca acestea să fie clar definite, precum „sistem”, „politică”, „practică”, „proces”, „proceduri”, „capabilități” de evaluare și chiar „inovare”, însă sunt utilizate cu sensuri diferite.

Deși s-a acordat o atenție deosebită surselor disponibile după 2008, nu au fost identificate modificări majore în definirea și utilizarea celor două concepte comparativ cu cadrul de referință realizat de Comisia Europeană - acest document fiind în mare măsură încă valid.

În concluzie, conform literaturii de specialitate, definițiile termenilor, furnizate de către De Peuter și Pattyn (2008) par a fi cele mai clare și mai ușor de utilizat:

- ▶ Cultura de evaluare este un model de convingeri și valori împărtășite atât de decidenți politici cât și de evaluatori, care îi înzestreză pe aceștia cu un set de reguli de conduită ce îi ghidează către o practică de evaluare<sup>1</sup>;
- ▶ Capacitatea de evaluare este asociată „unor aspecte mai operaționale și unor componente care sunt considerate necesare pentru realizarea evaluării. În acest sens, capacitatea de evaluare este strâns legată de practica de evaluare. Ambele fac referire la aspecte legate de personal, precum și la facilități tehnice și instrumente care sprijină evaluarea”.

Fără a încerca dublarea/copierea efortului făcut de De Peuter și Pattyn, pentru a atinge obiectivul general al proiectului.

- ▶ Mai întâi, am extras din literatura de specialitate elementele corelate cu fiecare dintre cele două concepte (a se vedea Anexa 2).

---

<sup>1</sup> Din definiția "culturii" formulată de Davies (1984): „cultura reprezintă modelul de credințe și valori, care acordă membrilor unei instituții rațiunea de a fi, înregistrându-i pe aceștia cu un set de reguli de conduită în cadrul instituției”

- ▶ Apoi, am tratat suprapunerile din cadrul definiției fiecărui concept, eliminând din conceptul de „capacitate” toate elementele prezentate în literatura de specialitate ca fiind aferente „culturii”.
- ▶ În ultimul rând, am organizat elementele în „grupe” cărora le-am atribuit anumite denumiri (a se vedea Tabelul 1).

Scopul celei de a treia etape nu a fost de a înlocui activitatea realizată la nivel UE (și anume documentul cadru al CE și EVALSED), ci de:

- 1) A face diferența (artificial în anumite cazuri) între „cultură” și „capacitate”;
- 2) A avea o listă completă a elementelor aferente celor două concepte, pentru a realiza în mod adecvat și cuprinzător ”indexul pentru măsurarea culturii de evaluare”.

După cum se poate vedea în tabelul de mai jos, anumite elemente pot fi efectiv grupate în funcție de cele patru nivele identificate de EVALSED (cererea de evaluare, oferta de evaluare, arhitectura sistemului de evaluare, instituționalizarea evaluării) și alte surse (și anume individuale, instituționale, inter-instituționale și societale) sau atribuite mai multor nivele, însă diferențiate în fiecare caz:

**Tabel 1 Cultura de Evaluare și Capacitatea de Evaluare: elemente principale**

Cultura de evaluare	Capacitate de evaluare
<p><b>CONTEXT - BUNĂ GUVERNANȚĂ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. sistem politic democratic și competitiv și un proces descentralizat de elaborare a politicilor;</li> <li>2. comunitate sau comunități științifice active și, în cadrul acesteia, un sistem universitar care să promoveze științele sociale;</li> <li>3. un grup semnificativ de specialiști în științe sociale care sunt interesați de cercetări în domeniul politicilor publice;</li> <li>4. tradiție empirică consolidată;</li> <li>5. societate civilă puternică și mass media implicată;</li> </ol> <p><b>CADRUL MENTAL/VALORI (ȘI CONTEXT)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. un angajament (și la nivel politic) pentru auto-examinare, învățare și optimizare prin analiză și experimentare, politică bazată pe dovezi și responsabilizare, cultura performanței orientată către măsurare /coordonare pentru obținerea de rezultate / cadrul bazat pe performanțe;</li> <li>2. fără ”o cultură a vinei” care să descurajeze învățarea (în ambele direcții evaluarea nu blamează, iar rezultatele evaluării nu sunt considerate drept critică);</li> <li>3. evaluarea este acceptată, binevenită, încurajată și valorificată ca element esențial în atingerea succesului;</li> <li>4. independența evaluării;</li> <li>5. conștientizarea valorii intrinseci a evaluării.</li> </ol> <p><b>...TRANSPUS ÎN PREVEDERI LEGALE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. cadrul legal al evaluării</li> <li>2. existența unei politici de evaluare care să reflecte angajamentul conducerii sau al organizației față de învățare, responsabilizare și principii de evaluare concepute în mod deschis și colectiv;</li> </ol>	<p><b>INTRĂRI- ce ne trebuie pentru a realiza evaluările</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. date de calitate</li> <li>2. competențe/expertiză analitică</li> <li>3. resurse umane (interne și externe)</li> <li>4. resurse financiare</li> <li>5. instrumente</li> <li>6. metode și standarde</li> </ol> <p><b>CADRU - cum obțineți/ asigurați ceea ce este necesar pentru realizarea evaluării</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Structura: „cum sunt organizate și coordonate sistemele de evaluare” inclusiv coordonarea prin intermediul unei rețele de unități de evaluare dedicate sau funcții de evaluare care trebuie să asigure consistența evaluării;</li> <li>2. Concentrarea asupra nivelului național și sectorial, cât și central și local;</li> <li>3. Mecanisme de colectare a datelor;</li> <li>4. Prevederi cu privire la recrutare, formare, dezvoltare profesională, norme legale (de ex. cele care reglementează ocuparea forței de muncă), premise normative (de ex. egalitatea de șanse sau libera concurență);</li> <li>5. Prevederi privind organizarea în mod eficient și prompt a unor evaluări de înaltă calitate, , inclusiv pentru achiziții publice și pentru alte instrumente necesare;</li> <li>6. Prevederi privind accesibilitatea documentelor care stau la baza deciziilor privind politicilor și memorie organizațională;</li> <li>7. Mecanisme de diseminare și feedback;</li> <li>8. Politici susținute și activitate de reglementare;</li> <li>9. Dezvoltarea conceptelor și instrumentelor, inclusiv a capacităților de măsurare a eficacității procesului de dezvoltare și de evaluare a calității;</li> </ol>

Cultura de evaluare	Capacitate de evaluare
<p>3. stabilirea unui cadru instituțional pentru evaluare care asigură existența unui sistem pentru implementarea și protejarea independenței, credibilității și utilității evaluării.</p>	<p>10. Corelarea cu deciziile politice și manageriale (dialoguri între factorii de decizie politică și specialiștii evaluatori).</p>
<p><b>...TRANSPUS LA NIVEL DE RESURSE UMANE</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. factori cu rol în formularea politicilor publice instruiți, specializați și cu experiență profesională ce include evaluarea;</li><li>2. funcționari publici cu pregătire în domeniul științelor sociale (față de formarea strict juridică);</li><li>3. participare la activități de monitorizare și evaluare;</li><li>4. campioni în domeniul monitorizării și evaluării;</li><li>5. responsabili cu evaluarea.</li></ol>	<p><b>PRACTICA</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. evaluare efectuată în mod curent;</li><li>2. periodicitatea evaluărilor;</li><li>3. piață bine definită (oferta de evaluare).</li></ol>
<p><b>..TRANSPUS ÎN PRACTICĂ</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. integrarea evaluării în sfera politicilor publice și la toate nivelele administrative și guvernamentale, în cadrul strategiilor și practicilor de management;</li><li>2. impulsivitatea cererii de evaluare ca răspuns la nevoia de cunoștințe empirice și utilizarea dovezilor de evaluare în scopul informării factorilor de decizie;</li></ol>	
<p><b>CONSTITUIREA REȚELELOR (LEGĂTURI INTER-INSTITUȚIONALE) PENTRU OPTIMIZARE</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. existența unei societăți profesionale care tinde spre un nivel sporit de profesionalism în evaluare în cadrul căreia mai mulți evaluatori competenți fac schimb de experiență și își definesc standarde de bună practică;</li><li>2. prezența instituțiilor care intermediază legătura funcțională dintre mediul academic și sectorul guvernamental;</li><li>3. prezența și implicarea rețelelor profesionale internaționale.</li></ol>	

Sursa: Studiul Comisiei „Capacitatea de Dezvoltare a Evaluării”

## 2.2 Metodologie

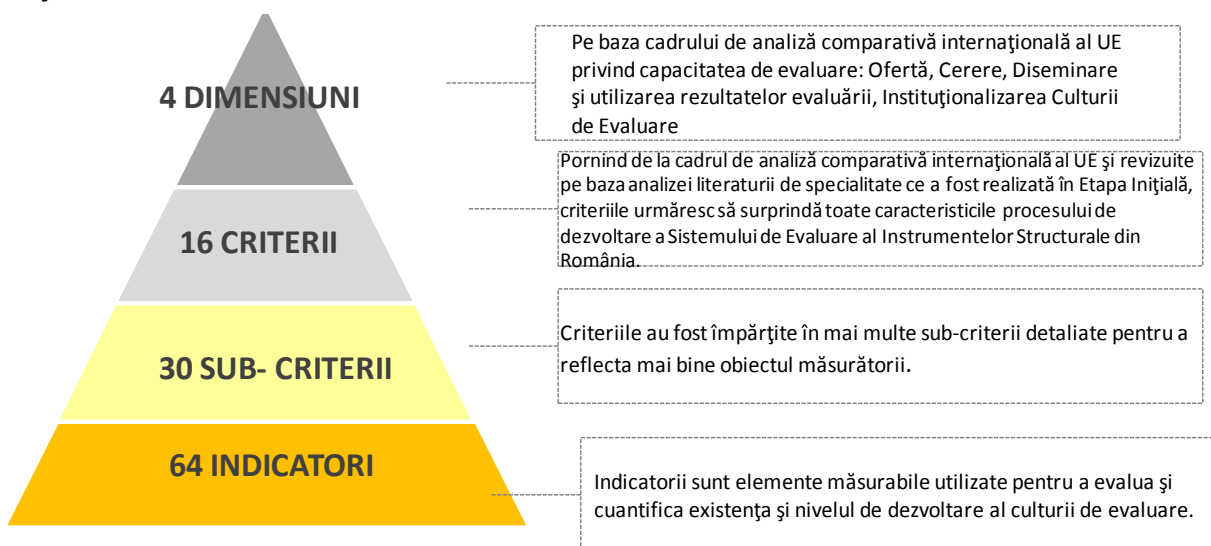
Cadrul prezentat în secțiunea anterioară a reprezentat punctul de plecare pentru dezvoltarea unui instrument pentru măsurarea culturii de evaluare existente la nivelul structurilor implicate în managementul Instrumentelor Structurale. Instrumentul denumit Indexul de **Măsurare a Culturii de Evaluare (ICE)**, operează cu o distincție „artificială” între<sup>2</sup>:

- ▶ cultura de evaluare ca „*model de convingeri și valori împărtășite atât de factorii cu rol în formularea politicilor publice, cât și de evaluatori, care îi înzestrează pe aceștia cu un set de reguli de conduită ce îi ghidează către o practică de evaluare*”
- ▶ capacitatea de evaluare sub forma „*mai multor aspecte operaționale și componente necesare pentru realizarea evaluării*”.

ICE este compus din 4 dimensiuni, 16 criterii, 30 sub-criterii și 64 indicatori (reprezențați grafic în Anexa 4):

- ▶ **Dimensiunile** reprezintă principalele componente ale Sistemului de Evaluare, de ex. *Cererea, Oferta, Diseminarea și utilizarea rezultatelor evaluării, Instituționalizarea Culturii de Evaluare*;
- ▶ **Criteriile și sub criteriile** se referă atât la capacitate, cât și la cultură și captează particularitățile procesului de dezvoltare a Sistemului Instrumentelor Structurale (SIS) din România;
- ▶ **Indicatorii** sunt o listă extinsă a elementelor relevante, aferente atât capacității, cât și culturii, pentru a evalua în mod corespunzător și complet Cultura de Evaluare în rândul actorilor interesați din domeniul Instrumentelor Structurale din România<sup>3</sup>.

Figura 1 -Indicele de Măsurare a Culturii de Evaluare



În scopul cuantificării ICE, pentru fiecare indicator am definit o metodologie de cuantificare, precum și un punctaj minim și maxim, precum și sursele de informații primare și secundare aferente, ce sunt sintetizate în Tabelul 2 - ICE: surse de informații.

În cele din urmă, pe baza agregării punctajului minim și maxim disponibil pentru fiecare indicator, am determinat punctajul minim și maxim pentru Indexul de Măsurare a Culturii de Evaluare (ICE) ca fiind de 126 de puncte și respectiv 477 puncte.

<sup>2</sup> De Peuter și Pattyn, 2008

<sup>3</sup> După caz, aceiași indicatori au fost utilizați la nivel de CSNR și la nivel de Program, și pentru diferite instituții/organizații implicate în SIS.

**Tabelul 2 – ICE: surse de informații**

Sursa de informații	
Surse Primare	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sondaj electronic adresat actorilor relevanți din comunitatea de evaluare extinsă;</li> <li>▶ Focus grup cu factorii instituționali relevanți din cadrul comunității de evaluare care au formulat comentarii cu privire la metodologia de măsurare a culturii de evaluare;</li> <li>▶ Focus grup cu factorii instituționali relevanți din cadrul comunității de evaluare care au formulat comentarii cu privire la rezultatele preliminare ale primei măsurători anuale;</li> <li>▶ Focus grup cu factorii instituționali relevanți din cadrul comunității mai largi de evaluare din România, care au formulat comentarii cu privire la proiectul prezentului raport;</li> <li>▶ Interviuri cu managerii proiectelor finanțate în cadrul DMI 1.2 (personalul Unității Centrale de Evaluare din ACIS);</li> </ul>
Surse Secundare	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Documente naționale relevante, ghiduri metodologice UE și naționale, documente de Programare și Operaționale la nivel de program și CSNR, Rapoarte de evaluare;</li> <li>▶ Analiză comparativă internațională (benchmarking)</li> </ul>

Pentru a cuantifica valorile indicatorilor pentru primul ciclu de măsurare, am procedat după cum urmează:

- ▶ pentru indicatorii cuantificați prin intermediul surselor primare (sondaj), punctajul a fost atribuit pe baza punctajului mediu atribuit de respondenții la chestionar;
- ▶ pentru indicatorii cuantificați prin intermediul surselor secundare, punctajul a fost atribuit de către echipa de evaluare.

Pentru indicatorii cuantificați prin analiza comparativă internațională, punctajul a fost acordat pe baza unui sondaj realizat în 5 state UE (Bulgaria, Germania, Ungaria, Italia și Lituania) și 18 Programe Operaționale (Tabelul 3 – State și PO incluse în analiza comparativă internațională).

**Tabelul 3 – Analiză comparativă internațională: State și PO incluse**

Statul	Program Operațional
Bulgaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ PO Transport</li> <li>▶ PO Dezvoltare Regională</li> <li>▶ PO Dezvoltarea competitivității economiei Bulgariei</li> <li>▶ PO Mediu</li> <li>▶ PO Asistență Tehnică</li> <li>▶ PO Capacitate Administrativă</li> <li>▶ PO Dezvoltarea Resurselor Umane</li> <li>▶ Program de Dezvoltare Rurală</li> <li>▶ PO Dezvoltarea Pescuitului</li> </ul>
Germania	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ PO al statului Brandenburg pentru perioada de programare FSE 2007-2013</li> </ul>
Ungaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ CSNR</li> </ul>
Italia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Program Operațional Regional 2007-2013 al Regiunii Lombardia prin Obiectivul Competitivitate Regională și Ocupare, co-finanțat de Fondul Social European (FSE)</li> <li>▶ Program operațional de cooperare transfrontalieră 2007-2013: Italia - Elveția</li> <li>▶ Program Operațional Regional 2007-2013 al Regiunii Lombardia conform Obiectivul Competitivitate Regională și Ocupare, co-finanțat de Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR)</li> <li>▶ Fonduri "Solid" (FFE, FI, FER, FR)</li> </ul>
Lituania	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ PO Dezvoltare Resurse Umane</li> <li>▶ PO Creștere Economică</li> <li>▶ PO Promovarea Coeziunii</li> </ul>

În ceea ce privește analiza comparativă, scopul acesteia a fost de a defini un prag pentru evaluarea:

- ▶ Resurselor umane/financiare alocate Funcției de Evaluare la nivel de PO;
- ▶ Eficienței Funcției de Evaluare (în ceea ce privește numărul de evaluări efectuate pe an);

- ▶ Gradului de implicare al centrelor academice/de cercetare în faza de programare și de implementare a PO;
- ▶ Relevanței cererii de evaluare;
- ▶ Adresării nevoii de cunoaștere bazată pe dovezi empirice<sup>4</sup> prin intermediul evaluării;
- ▶ Eficacității organizației evaluatorilor profesioniști în ceea ce privește crearea unei rețele de experți evaluatori.

Punctajul obținut pentru fiecare indicator a fost apoi cumulat la nivel de sub-criteriu, criteriu și dimensiune și comparat cu punctajul maxim realizabil la nivelul corespunzător, pentru a fi prezentat în termeni procentuali. Nivelul de difuzare a culturii de evaluare (ICE) este așadar calculat ca „diferență medie”<sup>5</sup> (măsurată ca procent) a fiecărui criteriu față de punctajul maxim realizabil.

### 2.3 Rezultate la nivelul ICE, dimensiuni și criterii

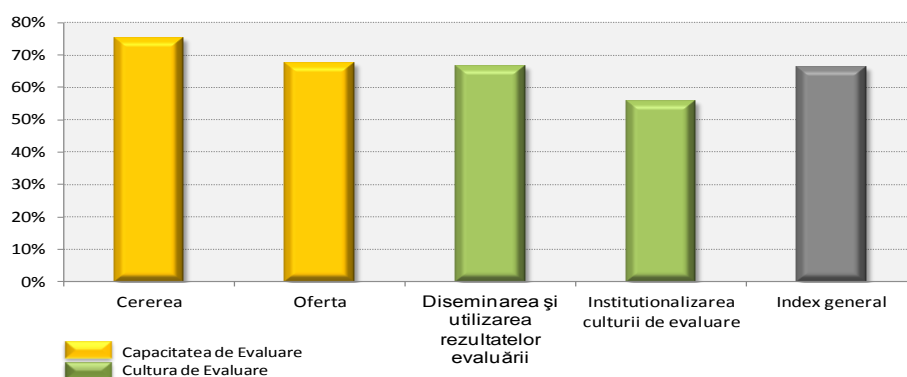
În cadrul acestei secțiuni sunt prezentate rezultatele primului exercițiu anual de măsurare, începând de la nivel general (dimensiuni și criterii) și apoi în detaliu.

#### **Rezultate generale la nivelul dimensiunilor**

Primul exercițiu anual de măsurare a relevat rezultate satisfăcătoare (Figura 2) în ceea ce privește atât modelul de convingeri și valori împărtășite de factorii cu rol în formularea politicilor publice și de evaluatori (*Cultura de Evaluare*), cât și aspectele operaționale și componentele considerate a fi necesare pentru efectuarea evaluării (*Capacitatea de Evaluare*).

La nivel de dimensiune, **cererea de evaluare și diseminarea/utilizarea rezultatelor evaluării par a fi cele mai dezvoltate**, în timp ce există **alte aspecte cum ar fi oferta de evaluare și instituționalizarea culturii de evaluare, ce pot fi îmbunătățite**.

Figura 2- Index General și rezultate la nivelul dimensiunilor



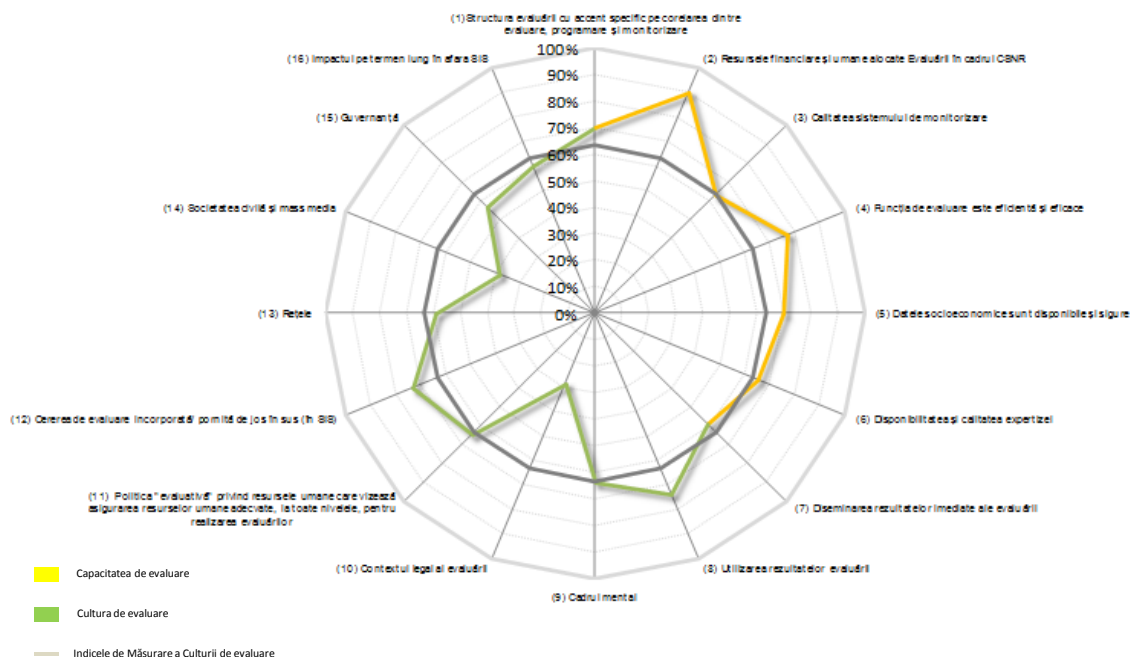
#### **Rezultate la nivelul criteriilor**

Nivelul bun de diseminare a culturii de evaluare rezultă dintr-o realizare medie la nivelul celor 16 criterii, de 63,35% din punctajul maxim posibil. Conform celor ilustrate în figurile de mai jos, valoarea minimă este înregistrată la nivelul criteriului (10) Contextul Legal al Evaluării (28,6%), iar valoarea maximă, la nivelul criteriului (2) Resurse financiare și umane alocate Evaluării (90%).

<sup>4</sup> Respondenții au fost întrebați dacă la baza evaluărilor efectuate au avut la baza nevoia de cunoaștere.

<sup>5</sup> Această „distanță”, în termeni procentuali, este calculată ca raport între valoarea curentă și punctajul maxim care poate fi obținut.

Figura 3 - Rezultatele privind cultura de evaluare la nivelul criteriilor de măsurare



În ceea ce privește media generală, criteriile cele mai performante și cele mai puțin performante comparativ cu valorile maxime posibile sunt următoarele:

Tabel 4 - Criteriile "Cele Mai Performante" și cele „Mai Puțin Performante”

CELE MAI PERFORMANTE	CELE MAI PUȚIN PERFORMANTE
Resursele financiare și umane alocate Evaluării Eficiența și eficacitatea funcției de evaluare Utilizarea rezultatelor evaluării Cererea de evaluare încorporată de jos în sus	Contextul legal al evaluării Rețele de evaluare Implicarea societății civile și a mass-media Guvernanta

## 2.4 Rezultate la nivelul sub-criteriilor și indicatorilor

În secțiunile următoare sunt prezentate în detaliu rezultatele exercițiului de măsurare. Pentru a formula concluzii preliminare și recomandări, au fost analizate sub-criteriile și indicatorii cei mai performanți /cei mai puțin performanți.

### (1) Structura evaluării

Structura sistemului de evaluare pare să corespundă bunelor practici internaționale:

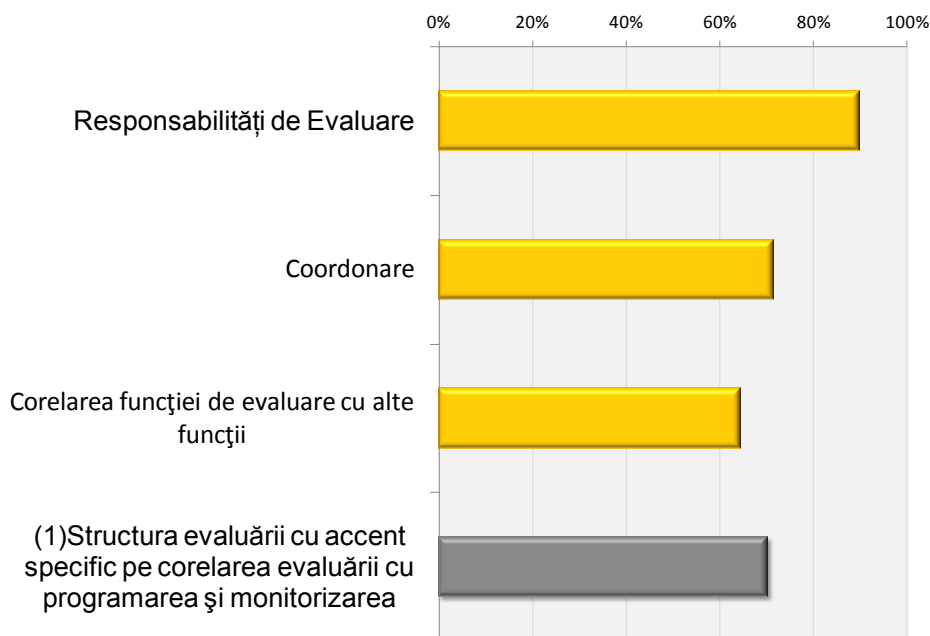
- ▶ **Există Funcții de Evaluare (FE) dedicate** (atât la nivel de CSNR, cât și la nivel de PO): Funcțiile de Evaluare sunt în general organizate în cadrul unor unități, însă acestea nu raportează direct șefului Autorității de Management<sup>6</sup>. De fapt, cu excepția Unității Centrale de Evaluare stabilită la nivelul ACIS ce este responsabilă pentru evaluările realizate la nivelul POAT și CSNR, Unitățile de Evaluare

<sup>6</sup> Cu excepția UE a POR.

constituite la nivel de Program sunt organizate în compartimente ce au legături cu alte funcții, dar mai ales cu funcția de programare.

- ▶ **Misiunea, rolurile și sarcinile FE sunt clar definite și atribuite:** procedurile de evaluare sunt stabilite<sup>7</sup> și includ sarcini și responsabilități clare pentru funcția de evaluare.
- ▶ **Există un mecanism eficient de coordonare a FE stabilite la nivelul diferitelor Programe:** Unitatea Centrală de Evaluare (UCE) constituită la nivelul ACIS, este responsabilă de coordonarea evaluării la nivelul Sistemului Instrumentelor Structurale din România și pentru dezvoltarea capacității de evaluare. UCE asigură, de asemenea secretariatul Grupului de Lucru pentru Evaluare (GLE), care operează pe baza unui mandat agreat cu toate Unitățile de Evaluare constituite la nivelul Autorităților de Management. Scopul principal al GLE este de a analiza și de a agreea, la nivel tehnic, structurile, sistemele și procedurile de evaluare aplicabile la nivelul Programelor finanțate din Instrumente Structurale și de a emite recomandări pentru o mai bună coordonare a evaluării la nivel de CSNR și PO. În timpul seminariilor pentru diseminarea rezultatelor, a fost subliniat faptul că nivelul de participare activă a membrilor GLE la discuții poate fi îmbunătățit.
- ▶ Cu toate acestea, legătura dintre funcția de evaluare și alte funcții ar putea fi consolidată prin formalizarea unor proceduri care să asigure corelarea funcției de evaluare cu cea de programare și respectiv, monitorizare.

Figura 4 - Structura funcției de evaluare: Cele mai performante / Cele mai puțin performante sub-criterii și punctajul mediu acordat la acest criteriu



## (2) Resurse financiare și umane alocate Evaluării

Pe baza dovezilor colectate în cadrul primului exercițiu anual de măsurare, se poate aprecia că atât resursele umane, cât și cele financiare alocate evaluării sunt adecvate:

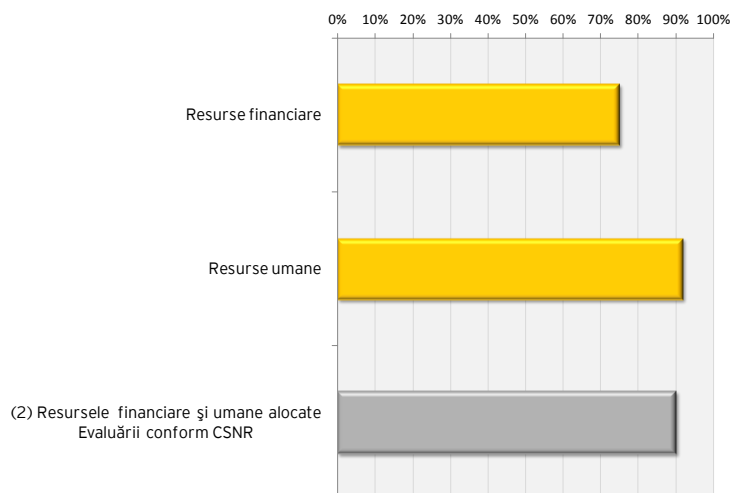
- ▶ în cadrul SIS din România, numărul mediu de persoane care lucrează pentru FE este de 3, ceea ce corespunde nivelului relevant al analizei comparative internaționale (benchmarking);
- ▶ competența și expertiza personalului angajat la nivelul FE sunt considerate aproape adecvate (atât la nivel de PO, cât și la nivel de CSNR). Activitățile de formare a personalului responsabil cu funcția de evaluare au fost finanțate din POAT DMI 1.2 Evaluare, precum și din axele de asistență tehnică ale POR și POS DRU;

<sup>7</sup> Cu excepția POS Mediu care are doar o procedură generală pentru programarea și derularea proiectelor, aceasta incluzând doar tangențial funcția de evaluare.



- ▶ se înregistrează o **rată scăzută a fluctuației de personal**;
- ▶ **ponderea medie a bugetului alocat evaluării comparativ cu alocarea financiară disponibilă la nivel de PO corespunde celor internaționale**, ajungând la 0,27%, calculat pentru 4 din 7 PO (considerând și contribuția importantă a POAT) comparată cu o medie de 0,34% care rezultă din analiza comparativă internațională realizată la nivelul a 16 PO.

**Figura 5 - Resurse Financiare și Umane alocate Evaluării: Cele mai performante / Cele mai puțin performante sub-criterii și punctajul mediu acordat la acest criteriu**

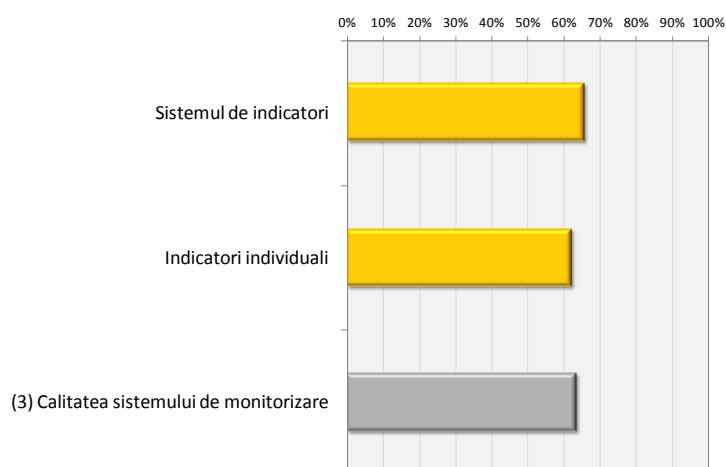


### (3) Calitatea sistemului de monitorizare

**Calitatea sistemului de monitorizare este apreciată ca fiind adecvată**, atât la nivel de PO, cât și la nivel de CSNR (în primul caz, scorul mediu atins este de 3,73 puncte - din 5 - comparativ cu 2,83 în cel de-al doilea caz). De asemenea, **calitatea indicatorilor individuali este considerată mai ridicată la nivelul PO decât la nivelul CSNR** (scor mediu de 3,10 puncte - din 5 - comparativ cu 2,90 în cel de-al doilea caz).

Mai mult decât atât, **timpul mediu necesar obținerii informațiilor de monitorizare este apreciat ca fiind adecvat** (între 2 săptămâni și 1 lună) fără a exista diferențe semnificative între PO și CSNR.

**Figura 6 - Calitatea sistemului de monitorizare: Cele mai performante / Cele mai puțin performante Sub-criterii și punctajul mediu acordat la acest criteriu**



#### (4) Funcția de evaluare este eficientă și eficace (planificare, management, controlul calității și învățare)

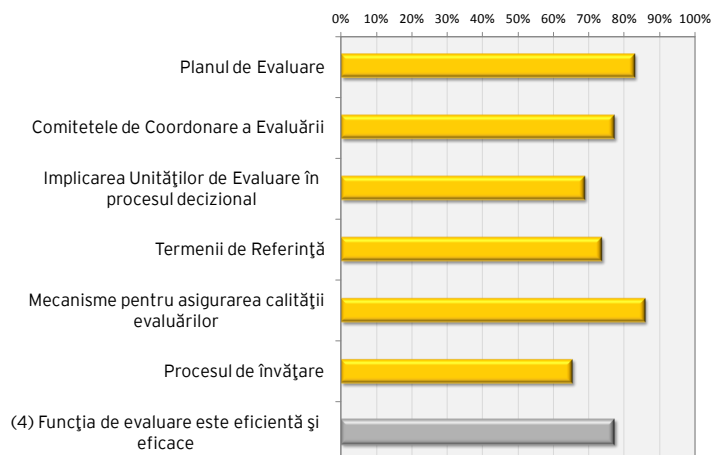
Dimensiunea - Cererea de evaluare, care se referă la achiziționarea serviciilor de evaluare, este susținută prin **activități eficiente și eficace de planificare, management, control al calității și învățare:**

- ▶ **Există planuri multianuale și anuale de evaluare ce sunt actualizate integral sau parțial atunci când este necesar.** Nivelul de realizare a planurilor variază în funcție de PO, de la aplicarea integrală (CSNR<sup>8</sup>, POR) sau parțială (POS CCE, POS DRU, POAT), la un nivel redus de punere în aplicare (POS T). Se înregistrează întârzieri, în unele cazuri substanțiale, între momentul realizării evaluărilor și data la care acestea au fost planificate conform planurilor multianuale.
- ▶ **Au fost constituite Comitete de Coordonare a Evaluării (CCE) cu roluri și responsabilități clar definite,** descrise în PO și detaliate în planurile multianuale, proceduri operaționale și regulamente de funcționare, cu excepția POS Mediu pentru care nu au fost disponibile suficiente date. Se recurge din ce în ce mai des la invitarea unor experți tematici la Comitetele de Coordonare a Evaluării, în funcție de tema de evaluare analizată. Eficacitatea activității CCE este considerată medie.
- ▶ **În majoritatea cazurilor, există un proces formal de implicare a Unităților de Evaluare în procesul de adoptare a deciziilor la nivelul Autorităților de Management.** Membrii Unității de Evaluare participă la reuniunile Comitetului de Monitorizare în cadrul cărora prezintă concluziile evaluărilor, Planurile de Acțiune, Planurile de Evaluare Anuală și Multianuală. De asemenea, unele Unități de Evaluare, precum Unitatea Centrală de Evaluare sau Unitatea de Evaluare POS DRU, au responsabilități clar definite cu privire la furnizarea de consiliere și analize pentru susținerea procesului de adoptare a deciziilor.
- ▶ Pe baza aprecierilor formulate de respondenții la chestionar, **Termenii de Referință sunt de calitate medie-ridicată.**
- ▶ **În 2006, Grupul de Lucru pentru Evaluare a adoptat un set de Standarde pentru Evaluare** ce sunt corelate cu cele utilizate la nivelul UE (DG Regio, Regulamente UE). Au fost diseminate de asemenea o serie de instrumente create în cadrul proiectelor finanțate din DMI 1.2 (a se vedea capitolul 3).
- ▶ **Procedurile interne referitoare la FE (concepere/implementare/utilizare) sunt parțial actualizate, pe baza experienței acumulate.** În cadrul interviurilor cu factorii interesați din cadrul UCE s-a evidențiat faptul că procedurile de evaluare au fost revizuite recent în cadrul proiectului „Dezvoltarea Capacității de Evaluare a Unităților de Evaluare din cadrul AM și ACIS” și că acestea erau date spre consultare Unităților de Evaluare la momentul redactării prezentului raport.

---

<sup>8</sup> Pentru CSNR s-a luat în considerare un plan multianual revizuit în curs de aprobare.

Figura 7 - Eficiența și eficacitatea funcției de evaluare: Cele mai performante / Cele mai puțin performante Sub-criterii și punctajul mediu acordat acestui criteriu

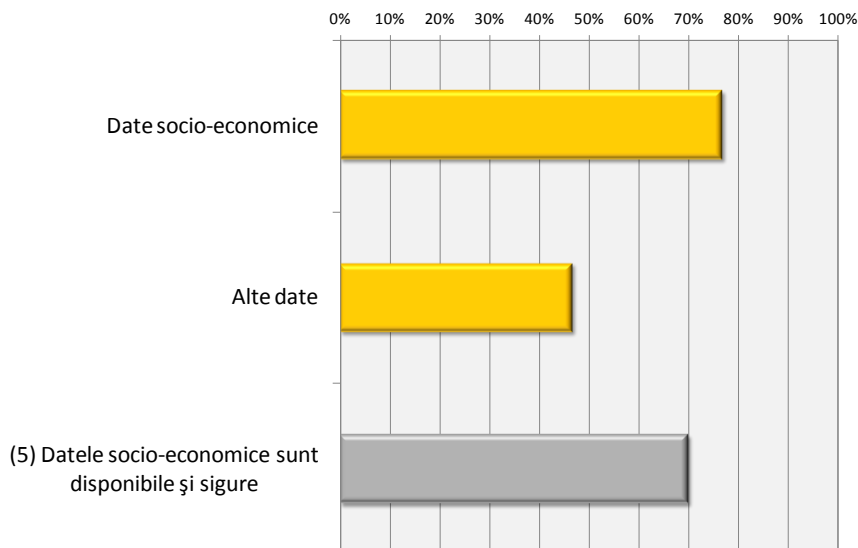


#### (5) Disponibilitatea și fiabilitatea datelor socio-economice

Rezultatele sondajului electronic pun în evidență faptul că datele socio-economice (de ex. PIB, gradul de ocupare, șomajul, investițiile în Cercetare/Dezvoltare) la nivel național și regional (NUTS II) sunt disponibile în timp util.

Pe de altă parte, sursele de date alternative privind indicatorii socio-economici cheie sunt considerate numai parțial disponibile, iar fiabilitatea lor este medie.

Figura 8 - Disponibilitatea și fiabilitatea datelor socio-economice: Cele mai performante / Cele mai puțin performante Sub-criterii și punctajul mediu acordat la acest criteriu

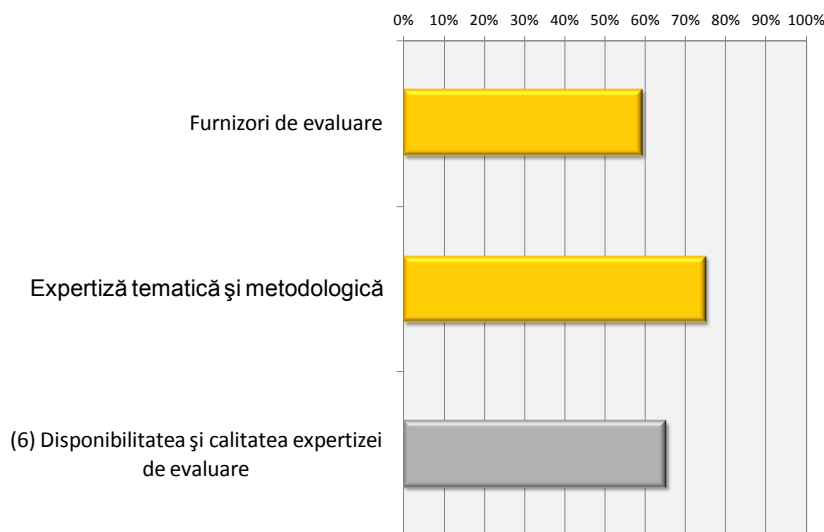


#### (6) Disponibilitatea și calitatea expertizei de evaluare

**Piața evaluării din România este considerată a fi parțial competitivă** deoarece contractele pentru servicii de evaluare sunt de cele mai multe ori atribuite unui număr limitat de operatori. **Firmele internaționale sunt mai active decât firmele locale pe piața de evaluare**, iar implicarea mediului universitar în activități de evaluare nu este încă destul de dezvoltată.

Oferta de evaluare deține, într-o anumită măsură, expertiza tematică și metodologică necesară și, pe baza răspunsurilor furnizate de respondenți în cadrul sondajului, se apreciază că **rapoartele de evaluare, verificate în baza unor liste specifice de control al calității, sunt de calitate medie/ ridicată.**

**Figura 9 - Disponibilitatea și calitatea expertizei în domeniul evaluării: Cele mai performante / Cele mai puțin performante sub-criterii și punctajul mediu acordat la acest criteriu**



#### (7) Diseminarea rezultatelor evaluării

Acest criteriu, având în componență un singur subcriteriu, este unul dintre cele cu performanța cea mai scăzută, înregistrând un nivel de 59% din punctajul maxim disponibil. Analiza la nivel de indicator evidențiază că:

- ▶ În conformitate cu datele furnizate în cadrul sondajului, numai 50-75% din rapoartele efectuate la nivel PO în ultimele 12 luni sunt disponibile publicului în format integral, în vreme ce procentul este mai scăzut (25-50%) la nivel de CSNR.

Având în vedere faptul că pe baza feedbackului oferit de factorii interesați cu ocazia focus grupului pentru validarea rezultatelor preliminare ale sondajului, se pot da interpretări diferite sintagmei "raport disponibil public" (ex. raportul este disponibil dacă cel puțin rezumatul executiv este publicat), s-a realizat o analiză a rapoartelor publicate pe pagina de internet a Grupului de Lucru pentru Evaluare, confirmând rezultatele la nivel de PO, dar oferind o perspectivă mai optimistă asupra publicării rapoartelor la nivel de CSNR, acestea având publicat cel puțin sumarul executiv.

În ansamblu, 78% din rapoartele întocmite sunt disponibile publicului fie în versiune integrală, fie în rezumat, marea majoritate fiind totuși accesibile doar sub formă de sumar executiv.

**Tabel 5- Situația privind publicarea rapoartelor de evaluare la nivel de PO**

PROGRAMUL OPERAȚIONAL	Evaluări finalizate	Evaluări publicate			Nepublicate
		Versiune integrală sau sumar	Versiune integrală	Sumar	
POS CCE	2	2		2	
PO DCA	2	0			2
POR	4	3		3	1
POS MEDIU	1	0			1
PO AT	1	1		1	
POS TRANSP	0	0			
POS DRU	4	4	4		
<b>TOTAL - NIVEL PO</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
% - NIVEL PO		71%	29%	43%	29%
<b>NIVEL CSNR</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	
% - NIVEL CSNR		100%		100%	
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>4</b>
%		78%	22%	56%	22%

- ▶ În medie, s-a organizat o singură dezbatere publică în ultimele 12 luni atât pentru evaluările efectuate la nivel de PO, cât și la nivel de CSNR. Pe de altă parte, **activitățile de creștere a gradului de conștientizare finanțate în cadrul POAT sunt considerate eficiente.**

**Taboul 6 - Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluării: Cei mai performanți / Cei mai puțin performanți indicatori**

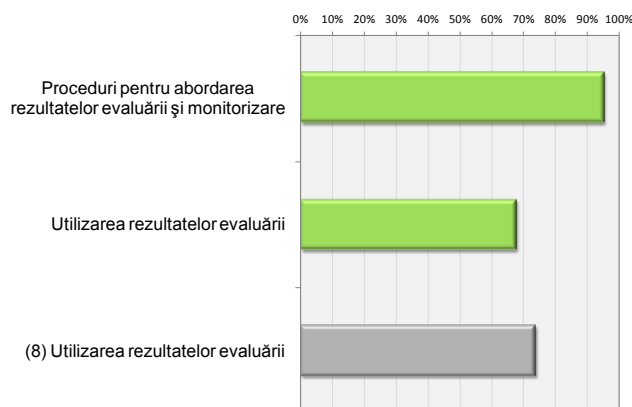
Criteria	Subcriterii	Indicatori	Punctaj obținut	Punctaj Max.	Contribuție la ICE
(7) Diseminarea rezultatelor evaluării	Diseminare	40. Rapoarte de evaluare disponibile publicului (din totalul disponibil) - Nivel PO	2,77	4	●
		40. Rapoarte de evaluare disponibile publicului (din totalul disponibil) - Nivel CSNR	1,75	4	●
		41. Evenimente publice / dezbateri organizate pentru discutarea rezultatelor evaluării - Nivel PO	2,36	4	●
		41. Evenimente publice / dezbateri organizate pentru discutarea rezultatelor evaluării - Nivel CSNR	1,67	4	●
		41. Activitățile de diseminare ale POAT contribuie la diseminarea rezultatelor evaluării	5,05	7	●

- Contribuție pozitivă (Punctaj obținut peste punctajul mediu)
- Contribuție neutră (Punctaj obținut conform punctajului mediu)
- Contribuție negativă (Punctaj obținut sub punctajul mediu)

#### (8) Utilizarea rezultatelor evaluării

- ▶ **Există proceduri pentru monitorizarea implementării recomandărilor** (atât la nivel de PO, cât și la nivel de CSNR), iar responsabilitățile sunt atribuite unui organism decizional (Comitetul de Monitorizare / Autoritatea de Management): **toate programele operaționale prevăd** la nivelul procedurilor de evaluare, al regulamentelor interne de funcționare sau PME un **mecanism de monitorizare** (follow-up) pe baza unui Plan de Acțiune elaborat în baza Raportului de Evaluare aprobat
- ▶ Respondenții la sondajul electronic consideră că **utilizarea rezultatelor evaluării are un impact considerabil asupra funcției de programare și asupra procesului de implementare** (acest impact este considerat mai ridicat la nivel de Program decât la nivel de CSNR).

**Figura 10 - Utilizarea rezultatelor evaluării: Cele mai performante / Cele mai puțin performante Subcriterii și punctajul mediu al criteriului**



### (9) Cadrul mental

Acest criteriu are în componență un singur subcriteriu și înregistrează 64% din punctajul maxim disponibil. O analiză la nivel de indicator evidențiază că:

- ▶ Evaluarea este considerată, într-o anumită măsură, ca fiind un element esențial pentru obținerea succesului la nivel instituțional, atât de către personalul de conducere/executiv, cât și de factorii cu rol în formularea politicilor publice, dar situația se poate îmbunătăți, mai ales la nivelul acestora din urmă.
- ▶ În comparație cu interesele Clienților, furnizorii de servicii de evaluare sunt independenți.

Tabelul 7 - Cadru Mental: cele mai performante / cele mai puțin performante criterii

Criteriu	Sub criteriu	Indicatori	Punctaj Obținut	Punctaj Max.	Contribuție la ICE
(9) Cadrul Mental	Valori	45. Evaluarea (ca analiză a propriilor „greșeli”, frica de aceasta determinând cultura „controlului”) este binevenită, încurajată și considerată element esențial pentru obținerea succesului la nivel instituțional (AM/ACIS), de către factorii cu rol în formularea politicilor publice	2,88	5	○
		46. Evaluarea (ca analiză a propriilor „greșeli”, frica de aceasta determină cultura „controlului”) este binevenită, încurajată și considerată element esențial pentru obținerea succesului la nivel instituțional (AM/ACIS), de către personalul de conducere	3,27	5	○
		47. Evaluarea este independentă (oferta)	3,44	5	●

- Contribuție pozitivă (Punctaj obținut peste punctajul mediu)
- Contribuție neutră (Punctaj obținut conform punctajului mediu)
- Contribuție negativă (Punctaj obținut sub punctajul mediu)

### (10) Contextul legal al evaluării

Acest criteriu are în componență un singur subcriteriu și înregistrează cel mai mic punctaj (28% din punctajul maxim disponibil). Metodologia de acordare a punctajului a inclus analiza de birou și interviuri cu factori instituționali relevanți pentru evaluarea Instrumentelor Structurale. În ceea ce privește elementele contextului legal am observat că:

- ▶ Dispozițiile legale care reglementează evaluarea transpun legislația CE (Regulamentul Consiliului (CE) Nr. 1083/2006) în cadrul legal național (HG nr. 457/2008) și o completează cu prevederi suplimentare, cum ar fi formalizarea planurilor multianuale de evaluare la nivel de PO și CSNR.
- ▶ Există prevederi legale care afectează direct sau indirect evaluarea:
  - OUG 34/2006 privind achizițiile publice, ce conduce la blocaje și întârzieri în procesul de achiziție;
  - Ordonanța nr. 34/2009 bazată pe acordul cu FMI, Banca Mondială și UE, care blochează procesul de angajare a personalului în administrația publică;
  - Documentele de programare și ordinele privind cheltuielile eligibile, ce limitează tipurile de grupuri-țintă eligibile în cazul inițiativelor de dezvoltare a capacității (de ex. oferta/furnizorii de servicii de evaluare).
  - Legea finanțelor publice nr. 500/2002, care limitează posibilitățile de implicare a personalului din Unitățile de Evaluare la nivel de PO în proiectele Unității Centrale de Evaluare.

### (11) Politică “evaluativă” privind Resursele Umane

Acest criteriu are în componență un singur subcriteriu și înregistrează 64% din punctajul maxim disponibil. O analiză la nivel de indicator evidențiază că:

- ▶ **Mai mult de jumătate din funcționarii publici dețin cunoștințe în domeniul științelor sociale;**
- ▶ **Deși există susținători ai evaluării** (persoane care susțin procesul de evaluare) atât la nivel de Program, cât și la nivel de CSNR, **nivelul de implicare al funcționarilor publici** (alții decât cei dedicați evaluării) în activitățile de evaluare **poate fi îmbunătățit;**
- ▶ **Există alternative valabile pentru educație/formare** în domeniul evaluării în România, dar acestea nu acoperă toate nevoile de dezvoltare și formare.
- ▶ Cu toate acestea, pe baza opiniilor exprimate cu ocazia focus grupurilor pentru validarea concluziilor preliminare, **numărul opțiunilor de formare disponibile este considerat mai degrabă limitat.**

Tabelul 8 - Politică de RU: cei mai performanți / cei mai puțin performanți indicatori

Sub criterii	Indicatori	Contribuția la ICE
Politica de Resurse Umane	50. Funcționarii publici, la toate nivelele, au pregătire în domeniul științelor sociale (spre deosebire de formarea strict juridică)	○
	51. Funcționarii publici, la toate nivelele, participă pe scară largă și în mod deschis la activitățile de evaluare	●
	52. Sunt prezenți susținători ai evaluării	○
	54. Sunt disponibile pe piață opțiuni de instruire/educație pentru evaluare	○

- Contribuție pozitivă (Punctaj obținut peste punctajul mediu)
- Contribuție neutră (Punctaj obținut conform punctajului mediu)
- Contribuție negativă (Punctaj obținut sub punctajul mediu)

### (12) Cerere de evaluare încorporată de ios în sus (în SIS)

Acest criteriu este compus dintr-un singur subcriteriu și înregistrează 73% din punctajul maxim disponibil. Analiza la nivel de indicator evidențiază că:

- ▶ **Cererea de evaluare este scăzută comparativ cu alte state membre:** numărul mediu de evaluări pe an la nivel de PO în România în perioada 2009-2011 este 1, comparativ cu media anuală de 3 rezultată din analiza comparativă internațională.
- ▶ La nivel de Program, **procentul evaluărilor inițiate ca răspuns la nevoia de cunoaștere** (și nu ca răspuns la cerințe de conformitate) **este de 64% (85% la nivel de CSNR) comparativ cu procentul de 80,5% rezultat din analiza comparativă internațională.**

Tabelul 9 - Cererea de evaluare (în SIS): cei mai performanți / cei mai puțin performanți indicatori

Sub criterii	Indicatori	Contribuția la ICE
Cerere de evaluare (în SIS)	55. Există o cerere semnificativă pentru evaluare (toate tipurile/toate nivelele)	●
	56. Evaluarea este inițiată ca răspuns la nevoia de cunoaștere empirică (nu ca răspuns la cerințe de conformitate) (nivel PO)	○
	56. Evaluarea este inițiată ca răspuns la nevoia de cunoaștere empirică (nu ca răspuns la cerințe de conformitate) (nivel CSNR)	○

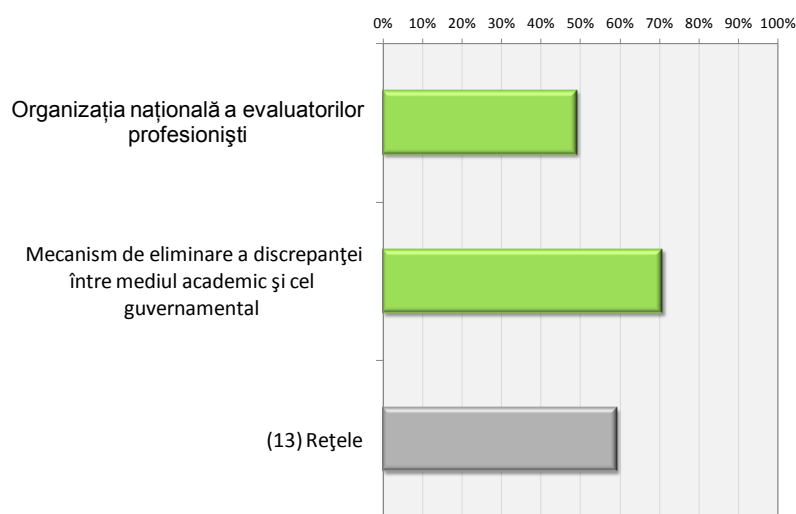
- Contribuție pozitivă (Punctaj obținut peste punctajul mediu)
- Contribuție neutră (Punctaj obținut conform punctajului mediu)
- Contribuție negativă (Punctaj obținut sub punctajul mediu)

### (13) Rețele

Acest criteriu este compus din două sub-criterii ce evidențiază următoarele aspecte:

- ▶ **Contribuția organizației naționale a evaluatorilor este insuficientă** în ceea ce privește crearea unei rețele și diseminarea bunelor practici (punctajul obținut este de aproximativ 50% din punctajul maxim disponibil).  
Pe baza informațiilor furnizate cu ocazia evenimentului de comunicare a rezultatelor, în prezent există 3 astfel de organizații, respectiv EVALROM, ADER și o asociație a evaluatorilor de proiecte. EVALROM, susținută cu sprijinul unor fonduri de asistență pentru pre-aderare, nu a adus o contribuție substanțială la diseminarea cunoștințelor din domeniul evaluării la nivel național, fapt ce a condus la crearea unei noi asociații - ADER. Un factor-cheie pentru funcționarea unor astfel de organizații, după cum au confirmat participanții la eveniment, pare a fi disponibilitatea fondurilor publice.
- ▶ **Există un mecanism eficient de cooperare între Guvern și mediul universitar** pentru o mai bună formulare a politicilor publice (punctajul obținut este de aproximativ 70% din punctajul maxim disponibil).  
Cu toate acestea, pe baza opiniei exprimate cu ocazia focus grupului pentru validarea rezultatelor preliminare, **acest rezultat ar trebui interpretat cu precauție deoarece implicarea mediului universitar a fost extrem de limitată până în prezent.**  
După cum a fost amintit în cadrul atelierului de comunicare a rezultatelor, organizarea recentă a unui eveniment public pe teme de evaluare, prin colaborarea dintre Ministerul Afacerilor Europene - Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale, Universități și ADER, poate reprezenta un moment decisiv în acest sens.

Figura 11 - Rețea: Cele mai performante / cele mai puțin performante sub-criterii și punctajul mediu al criteriului



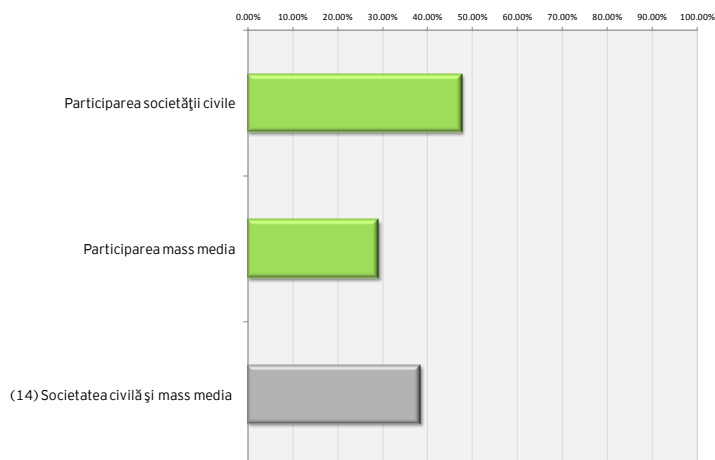
### (14) Societatea Civilă și Mass Media

Acest criteriu înregistrează al doilea cel mai slab rezultat (aproximativ 40% din punctajul maxim disponibil). Răspunsurile la chestionar relevă că:

- ▶ există un nivel „scăzut” al participării societății civile la activitățile legate de evaluare;
- ▶ numărul evenimentelor publice realizate (pe an) legate de evaluarea și diseminarea rezultatelor este foarte scăzut (50% din respondenți specifică un număr între 0-3)



**Figura 12 - Societatea Civilă: Cele mai performante / cele mai puțin performante sub-criterii și punctajul mediu al criteriului**



### (15) Guvernanță (Indice Banca Mondială)

Indicatorii aferenți acestui subcriteriu sunt măsurați pe baza indicelui de Guvernanță al Băncii Mondiale pentru 20119 ce ierarhizează România în funcție de anumite aspecte, astfel:

- ▶ Opinie și responsabilitate: **peste** media mondială
- ▶ Stabilitate Politică: **peste** media mondială
- ▶ Eficacitatea Guvernului: **sub** media mondială
- ▶ Calitatea Actelor Normative: cu mult **peste** media mondială
- ▶ Statul de Drept: **peste** media mondială
- ▶ Controlul corupției: **peste** media mondială

### (16) Impact pe termen lung și în afara SIS

Instituțiile implicate în implementarea Instrumentelor Structurale (OI-uri, principalii beneficiari, Autoritatea de Audit, Autoritatea de Certificare) au internalizat evaluarea numai parțial. Integrarea evaluării atât în procesul de elaborare a politicilor, cât și în ceea ce privește aspectele administrative și operaționale poate fi îmbunătățită:

**Tabelul 10 - Efecte în afara SIS: Cei mai performanți / Cei mai puțin performanți indicatori**

Sub criterii	Indicatori	Contribuția la ICE
Efecte în afara SIS	62. Internalizarea evaluării de către instituțiile implicate în SIS, altele decât AM și ACIS (OI, Beneficiari, Autoritatea de Audit, Autoritatea pentru Certificare și Plată)	○
	63. Integrarea evaluării în toate aspectele politice, în strategii și practici de management.	○
	64. Integrarea evaluării în strategii și practici de management, la toate nivelele administrației și guvernului.	○

- Contribuție pozitivă (Punctaj obținut peste punctajul mediu)
- Contribuție neutră (Punctaj obținut conform punctajului mediu)
- Contribuție negativă (Punctaj obținut sub punctajul mediu)

<sup>9</sup> Kaufmann D., A. Kraay, și M. Mastruzzi (2010), *Indicatori de Guvernanță Mondială: Aspecte Metodologice și Analitice*, disponibile la adresa: [http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc\\_chart.asp#](http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc_chart.asp#)

## 2.5 Rezultate la nivelul Programelor Operaționale

Pe baza datelor disponibile rezultate din sondaj, s-a făcut o comparație între 8 Programe Operaționale (7 Programe de Convergență și Programe CTE, acestea din urmă fiind analizate ca un singur Program).

În acest scop s-a realizat o versiune restrânsă a ICE folosindu-se numai 11 criterii, 22 subcriterii și 50 de indicatori (Tabelul 11) conținând informații comparabile și relevante la nivel de Program.

**Tabelul 11 - Versiunea restrânsă a ICE pentru comparația la nivel de PO**

Criterii	Sub-criterii	Indicatori
(1) Structura Evaluării	Responsabilitățile de evaluare	3
	Coordonare	2
	Legătura dintre funcția de evaluare și alte funcții	4
(2) Resursele financiare și umane alocate Evaluării	Resurse umane	5
(3) Calitatea sistemului de monitorizare	Sisteme de Indicatori	2
	Indicatori Individuali	2
(4) Funcția de evaluare este eficientă și eficace (planificare, management, controlul calității și învățare)	Plan de Evaluare	3
	Comitetele de Coordonare a Evaluării	2
	Implicarea Unităților de Evaluare în procesul decizional	1
	Termeni de Referință	1
	Procesul de Învățare	2
(6) Disponibilitatea și calitatea expertizei în domeniul evaluării	Expertiza tematică și metodologică	2
(7) Diseminarea rezultatelor evaluării	Diseminare	3
(8) Utilizarea rezultatelor evaluării	Proceduri de abordare a rezultatelor evaluării și monitorizare	2
	Utilizarea rezultatelor evaluării	1
(9) Cadrul mental	Valori	3
(11) Politică "evaluativă" privind resursele umane ce are ca obiectiv asigurarea resurselor umane adecvate, la toate nivelele în scopul realizării exercițiilor de evaluare	Politica de resurse umane	4
(12) Cerere de evaluare (în SIS)	Cerere de evaluare încorporată (în SIS)	1
(13) Rețele	Mecanisme care conectează mediul universitar și guvernul	1
(14) Societatea civilă și mass media	Participarea societății civile	1
	Participarea mass media	2
(16) Impact pe termen lung în afara SIS	Efecte în afara SIS	3

Analiza comparativă a Programelor Operaționale ar trebui interpretată cu precauție din cauza următoarelor limitări:

- ▶ versiunea restrânsă a ICE nu este capabilă să redea toate dimensiunile relevante ale capacității de evaluare și conceptele culturii de evaluare;
- ▶ cu cât numărul de răspunsuri analizate a fost mai mic (de ex. au fost utilizate doar cele cu trimitere explicită la un PO) cu atât gradul de subiectivitate a fost mai ridicat;

În ceea ce privește rezultatele, nivelul bun de diseminare a culturii de evaluare este confirmat de un nivel mediu de realizare la nivelul celor 8 PO incluse în analiză, și anume de 67,1% din punctajul maxim disponibil (pentru detalii, a se vedea Anexa 3). Prima măsurătoare anuală relevă rezultate mai satisfăcătoare pentru CTE, POAT, PODCA, POR și POS T, în timp ce POS Mediu, POS DRU și POS CCE au înregistrat performanțe mai slabe.

Primul exercițiu anual de măsurare, în conformitate cu opiniile exprimate de majoritatea respondenților, arată că:

- ▶ **există o cerere semnificativă de evaluare, iar evaluarea este inițiată ca răspuns la nevoia de cunoaștere (și nu ca răspuns la o cerință de conformitate):** la nivelul POAT, POS DRU și POS T, cel mai performant criteriu este (12) Cererea de evaluare încorporată/ de jos în sus (în SIS). De asemenea, PODCA, POR și CTE înregistrează o performanță bună la acest criteriu;
- ▶ **există proceduri eficiente pentru monitorizarea rezultatelor evaluării (follow-up):** PODCA, POS Mediu, CTE înregistrează o performanță satisfăcătoare la nivelul criteriului (8) Utilizarea rezultatelor evaluării;
- ▶ **se impune o îmbunătățire a politicii de resurse umane:** pentru PODCA, POR, POS Mediu, POS DRU și POS CCE, cel mai puțin performant criteriu fiind (11) „Politica “evaluativă” a resurselor umane”.

Anexa 3 prezintă rezultatele la nivel de PO, respectiv criteriile cel mai performante și cele mai puțin performante, luate în considerare în cadrul analizei.

## Capitolul 3. Analiza DMI 1.2 „Evaluare” POAT

Analiza DMI 1.2 a POAT prezentată în acest capitol s-a realizat pe două paliere diferite, respectiv coerența internă a DMI 1.2, așa cum a fost descrisă în documentele de programare și implementare (secțiunea 3.1), și analiza răspunsului la aceasta, reflectat de proiectele implementate (secțiunea 3.2), cu scopul de a formula recomandări pentru îmbunătățirea nivelului de diseminare a culturii de evaluare în cadrul sistemului Instrumentelor Structurale.

Mai exact, analiza coerenței interne a DMI 1.2 are drept scop formularea unor recomandări strategice cu privire la posibile îmbunătățiri ale designului DMI 1.2, care ar putea implica modificări ale PO sau DCI, sau care ar putea fi luate în considerare pentru următoarea perioadă de programare. Analiza răspunsului actual are drept scop formularea unor recomandări de natură operațională cu referire la proiectele care pot fi implementate conform designului actual al DMI 1.2.

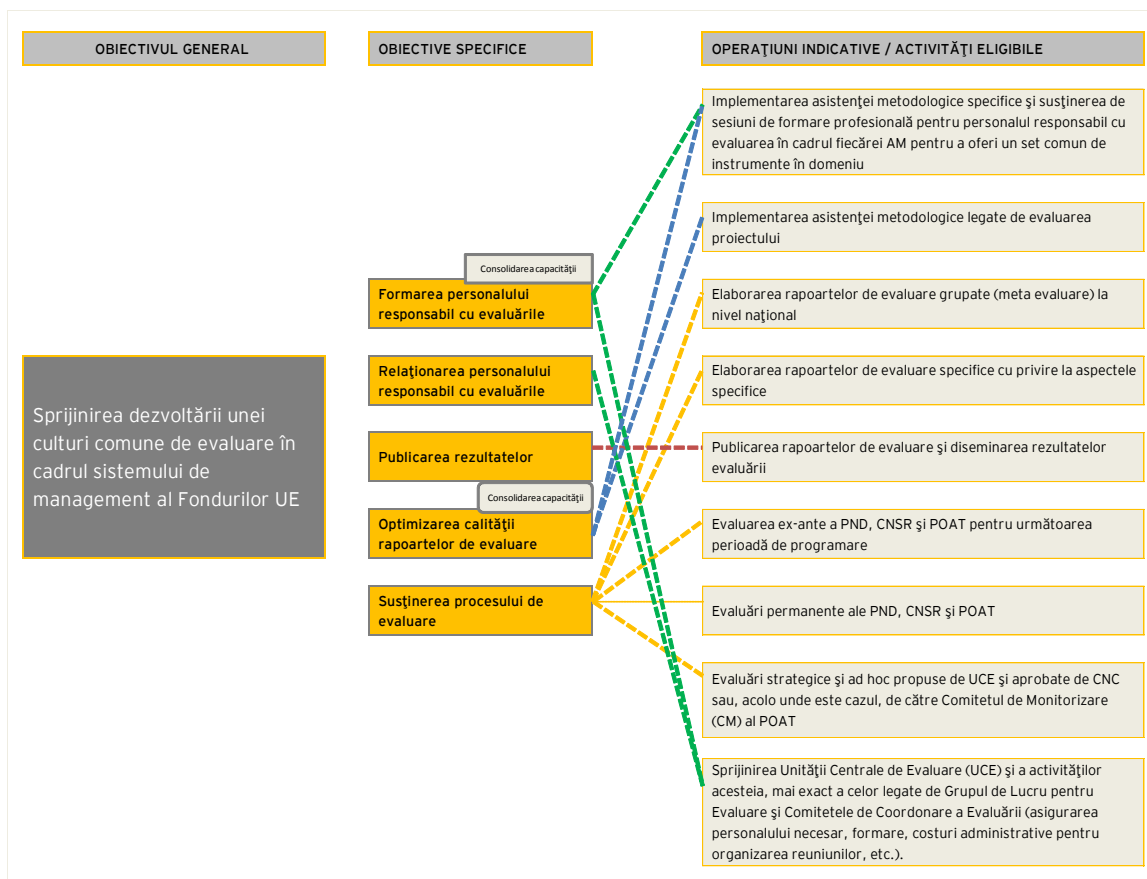
### 3.1 Analiza conceptului DMI 1.2

#### 3.1.1 Metodologie

Obiectivul analizei este de a examina structura DMI 1.2 „Evaluare” POAT, cu referire la obiectivele specifice, operațiunile indicative și grupurile țintă, pentru a formula recomandări cu privire la designul acestui domeniu major de intervenție astfel încât să conducă la creșterea nivelului de diseminare a culturii de evaluare.

În acest scop, punctul de plecare al analizei noastre este logica intervenției DMI 1.2, așa cum a fost exprimată prin obiectivul general, și anume, „susținerea dezvoltării unei culturi comune de evaluare în cadrul sistemului de management al fondurilor UE”, cele cinci obiective specifice și nouă tipuri de operațiuni eligibile cuprinde în PO și DCI.

Figura 13 - Logica de intervenție a DMI 1.2



Având în vedere că la momentul elaborării POAT și al DCI, nu exista o definiție cuprinzătoare și detaliată a culturii de evaluare și că aceasta a fost introdusă prin Indexul de Măsurare a Culturii de Evaluare, conceptul actual al DMI 1.2 a fost evaluat în ceea ce privește:

- ▶ coerența cu indicatorii, criteriile și dimensiunile ICE, având în vedere că DMI 1.2 susține dezvoltarea culturii de evaluare și, prin urmare, obiectivele și operațiunile eligibile ale DMI 1.2 trebuie să "servească" elementele ICE;
- ▶ coerența între grupurile-țintă ale DMI 1.2 și grupurile de factori interesați indicate în Panelul de Cercetare incluse în metodologia ICE.

Cele două analize, precum și abordarea detaliată sunt prezentate în următoarele secțiuni ale acestui capitol.

### 3.1.2 Coerența obiectivelor DMI 1.2 cu ICE

În scopul evaluării coerenței DMI 1.2 cu ICE, abordarea noastră metodologică a constat în analiza coerenței dintre obiectivele specifice și operațiunile indicative ale DMI 1.2 cu indicatorii ICE. Mai exact, s-au realizat următorii pași:

#### Pasul 1 - Coerență la nivel de indicator

- ▶ în cazul coerenței între un obiectiv specific (și operațiunea indicativă) a DMI 1.2 și un indicator al ICE, de ex. atunci când obiectivul poate „servi” în principiu dezvoltării aspectului legat de cultura de evaluare, celula corespunzătoare a matricei a fost **marcată cu verde**;
- ▶ în absența coerenței dintre obiectivul specific (și operațiunea indicativă) a DMI 1.2 și indicatorii ICE, de ex. atunci când nici un obiectiv nu „servește” dezvoltării aspectelor culturii de evaluare, celula corespunzătoare a matricei a fost lăsată goală;
- ▶ atunci când un indicator al ICE nu poate fi abordat prin DMI 1.2 (deoarece se referă, de exemplu, la aspecte factuale/contextuale), celula corespunzătoare a matricei a fost marcată cu gri.

#### Pasul 2 - Coerență la nivel de sub-criteriu

- ▶ pe baza analizei la nivel de indicator, am considerat că un anumit obiectiv specific al DMI 1.2 este coerent cu un sub-criteriu al ICE dacă cel puțin 50% din indicatorii aferenți sunt corelați cu obiectivul, în acest caz sub-criteriul fiind **marcat cu verde**; atunci când mai puțin de 50% din indicatorii sunt corelați cu un anumit obiectiv specific al DMI 1.2, sub-criteriul a fost lăsat necompletat, iar atunci când mai mult de 50% din indicatorii aferenți sub-criteriului nu pot fi abordați prin DMI 1.2, sub-criteriul a fost **marcat cu gri**.

#### Pasul 3 - Coerența la nivel de criteriu

- ▶ pe baza analizei la nivel de sub-criteriu, am considerat că obiectivele specifice ale DMI 1.2 sunt coerente cu un criteriu al ICE dacă cel puțin 50% din respectivele sub-criteriile aferente sunt coerente, în acest caz sub-criteriul fiind **marcat cu verde**; atunci când coerența este sub 50%, criteriul a fost lăsat necompletat, iar atunci când peste 50% din indicatorii nu pot fi corelați cu obiectivele DMI 1.2, sub-criteriul a fost **marcat cu gri**.

Analiza detaliată a corelărilor dintre obiectivele DMI 1.2 și indicatorii ICE este prezentată în Anexa 8, în timp ce în tabelele următoare este prezentată corelarea generală la nivelul celor 16 criterii:

**Tabelul 12 - Coerența între obiectivele DMI 1.2 și criteriile ICE**

CRITERII	OBIECTIVE SPECIFICE ALE DMI 1.2					
	Pregătirea personalului responsabil evaluarea	cu	Rețeaua creată pentru personalul responsabil de evaluare	Publicarea rezultatelor	Îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare	Susținere a procesului de evaluare
<b>CAPACITATE DE EVALUARE: CERERE</b>						
(1) Structura Evaluării cu accent specific pe corelarea dintre Evaluare, Programare și Monitorizare (responsabilități, coordonare, legătura cu alte funcții)					○	
					○	
					○	
					○	
			○			

CRITERII	OBIECTIVE SPECIFICE ALE DMI 1.2					
	Pregătirea personalului responsabil evaluarea	cu	Rețeaua creată pentru personalul responsabil de evaluare	Publicarea rezultatelor	Îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare	Susținere a procesului de evaluare
			○		○	
					○	
					○	
(2) Resursele financiare și umane alocate Evaluării					○	
	○					
	○					
(3) Calitatea sistemului de monitorizare					○	
					○	
					○	
(4) Funcția de evaluare este eficientă și eficace (planificare, management, controlul calității și învățare)			○		○	○
			○		○	○
			○		○	○
					○	
					○	
					○	
					○	
					○	
					○	
					○	
					○	
<b>CAPACITATEA DE EVALUARE: OFERTĂ</b>						
5) Datele socio-economice sunt disponibile și fiabile					○	
(6) Disponibilitatea și calitatea expertizei evaluării						
<b>CULTURA DE EVALUARE: DISEMINAREA ȘI UTILIZAREA REZULTATELOR EVALUĂRII</b>						
(7) Diseminarea rezultatelor evaluării			○	○	○	○
			○	○	○	○
(8) Utilizarea rezultatelor evaluării		○		○	○	○
		○		○	○	○
<b>CULTURA DE EVALUARE: INSTITUȚIONALIZAREA CULTURII DE EVALUARE - ÎN CE MĂSURĂ ESTE EVALUAREA INCORPORATĂ ÎN GUVERNANȚA SIS ȘI CE IMPACT ULTERIOR ARE ACEASTA ?</b>						
Contextul aferent						
(9) Cadru mental (valori)	○			○	○	
	○			○	○	
					○	
(10) Contextul legal al evaluării					○	
(11) Politică „Evaluativă” privind resursele umane- care vizează asigurarea unor resurse umane adecvate, la toate nivelele					○	
					○	
(12) Cererea de evaluare încorporată/pornită de jos în sus (în SIS)	○	○			○	
	○	○			○	
(13) Rețele						
(14) Societatea civilă și mass media				○		
(15) Guvernare						

CRITERII	OBIECTIVE SPECIFICE ALE DMI 1.2				
	Pregătirea personalului responsabil evaluarea	cu	Rețeaua creată pentru personalul responsabil de evaluare	Publicarea rezultatelor	Îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare
IMPACT DINCOLO DE SISTEMUL DE MANAGEMENT SIS					
16) Impact pe termen lung în afara SIS			○	○	
			○	○	
			○	○	

În baza acestei analize rezultă că următoarele criterii ale ICE nu sunt acoperite prin DMI 1.2:

- ▶ (6) Disponibilitatea și calitatea expertizei de evaluare;
- ▶ (11) Politică „evaluativă” a resurselor umane - care vizează asigurarea unor resurse umane adecvate, la toate nivelele;
- ▶ (13) Rețele.

### 3.1.3 Coerența dintre grupurile-țintă ale DMI 1.2 și ICE

PO și DCI nu identifică nicio categorie de grup-țintă, prin urmare, în scopul evaluării coerenței dintre grupurile țintă ale DMI 1.2 și grupurile de factori interesați indicate în Panelul de Cercetare (care face parte din metodologia ICE) am luat în considerare grupurile țintă ale proiectelor contractate în cadrul DMI 1.2.

În tabelul de mai jos am indicat cu portocaliu sub-categoriile Panelului de Cercetare care sunt abordate în cadrul proiectelor contractate la nivelul DMI 1.2, în timp ce lista detaliată a grupurilor-țintă pe proiect este inclusă în Anexa 14.

**Tabelul 13 - Grupuri de factori interesați ICE vizate de proiectele finanțate în cadrul DMI 1.2**

GRUPURI ȚINTĂ ALE PROIECTELOR DMI 1.2	CATEGORII ȘI SUB CATEGORII FACTORI INTERESAȚI				
	CERERE				
	NIVEL NAȚIONAL	NIVEL PROGRAM	UTILIZATORI	ALȚI FACTORI INTERESAȚI	OFERTĂ
UCE în cadrul ACIS	○				
ACIS					
Unități de Evaluare din cadrul AM					
Personalul altor structuri implicate în evaluarea SIS		○			
Membrii Comitetului de Coordonare a Evaluării					
Autorități de Management			○		
Factorii cu rol în formularea politicilor publice în România					
Organisme Intermediare					
Secretariate Tehnice Comune					
Membrii Comitetului de Monitorizare					
Beneficiarii Instrumentelor Structurale					
Membrii Comitetului Național de Coordonare				○	
Comisia Europeană					
Potențiali beneficiari ai SI: administrația publică, mediul de afaceri, ONG-uri, mediul academic și de cercetare					
Oficiali din diferite structuri responsabile de managementul SI din România (ACIS, AM, CM, CCE, AA, ACP)					
Consultanți, specialiști care utilizează ACB					
Universități și ONG-uri care acționează în domeniul guvernancei					○
Oferta de Evaluare					

Analiza arată că cererea de evaluare, așa cum este ea definită în cadrul panelului de cercetare al ICE a fost abordată adecvat, sub-categoriile de factori interesați făcând parte din cerere la nivel național (Unitatea Centrală de Evaluare din cadrul ACIS), cererea la nivel de program (Unități de Evaluare) și beneficiarii evaluării (Factorii care formulează politici publice și Autoritățile de Management). Oferta, deși într-o măsură limitată, a fost și ea vizată (consultanți, mediul universitar, ONG-uri).

Așadar, în timp ce grupurile-țintă ale DMI 1.2 nu sunt clar identificate în Documentele de programare și implementare, toate sub-categoriile de factori interesați au fost vizate de proiectele actuale.

### 3.2 Analiza răspunsului la DMI 1.2

#### 3.2.1 Metodologie

Scopul analizei prezentate în cadrul acestei secțiuni este de a determina contribuția proiectelor contractate în cadrul DMI 1.2 la atingerea obiectivului general al DMI 1.2, și anume dezvoltarea unei culturi comune de evaluare în cadrul sistemului de gestionare a fondurilor UE.

Pe baza metodologiei prezentate în Raportul Inițial, proiectele contractate în cadrul DMI 1.2 au fost analizate în ceea ce privește designul, realizările imediate și rezultatele. Analiza a acoperit un număr de 7 proiecte, fiecare din acestea fiind asociat unui cod SMIS<sup>10</sup>.

**Tabelul 14 - Proiecte contractate în cadrul DMI 1.2**

Nr.	Titlu Proiect	SMIS	Status	Perioada	FEDR Contractat Lei	FEDR Contractat EURO
1	Dezvoltarea Capacității pentru Analiza Cost-Beneficiu	34843	Finalizat	2010-2012	3,854,054	856,456
2	Realizarea Evaluărilor pentru perioada 2009-2010	4534	Finalizat	2009-2011	1,920,000	426,667
2.1	<i>O evaluare formativă a Instrumentelor Structurale din România</i>	4534	Finalizat	2009-2010		
2.2	<i>Provocări care afectează capacitatea beneficiarilor publici și privați în implementarea proiectelor finanțate din IS</i>	4534	Finalizat	2011		
2.3	<i>Analiza investițiilor în infrastructura de transport și de mediu</i>	4534	Finalizat	2011		
2.4	<i>Raport de sinteză a evaluărilor intermediare efectuate în perioada 2009-2010</i>	4534	Finalizat	2009-2011		
2.5	<i>Evaluarea Intermediară a Programului Operațional Asistență Tehnică</i>	4534	Finalizat	2011		
3	Dezvoltarea Capacității de Evaluare a Unităților de Evaluare din cadrul AM și ACIS	5375	Finalizat	2009-2011	2,236,000	496,889
4	Acord-Cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015, Lotul 1 - Evaluări	37659	În curs de implementare	2011-2015		
4.1	<i>CS 1: Prognozarea absorbției și evaluarea opțiunilor pentru realocarea fondurilor în cadrul CSNR 2007-2013</i>	37659	În curs de implementare	2012	486,100	108,022

<sup>10</sup> Pentru proiectele nr. 2 și 4, datorită naturii Acordurilor-Cadru, s-au avut în vedere și contractele subsecvente.



Nr.	Titlu Proiect	SMIS	Status	Perioada	FEDR Contractat Lei	FEDR Contractat EURO
4.2	CS 2: Evaluarea capacității de absorbție a Programului Operațional Asistență Tehnică	37659	În curs de implementare	2012	355,000	78,889
4.3	CS 3: Examinarea ratei de pre-finanțare aplicată proiectelor finanțate din Instrumentele Structurale	37659	În curs de implementare	2012	404,403	89,867
4.4	CS 4: Evaluarea modului în care prevederile din domeniul oportunităților egale au fost transpuse în cadrul aferent Instrumentelor Structurale din România	37659	În curs de implementare	2012	471,803	104,845
5	Acord Cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015, Lotul 2 - „Dezvoltarea Capacității de Evaluare”, CS1: Examinarea culturii de evaluare	43465	În curs de implementare	2012-2014	870,288	193,397
6	Acord Cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015, Lotul 2 - „Dezvoltarea Capacității de Evaluare”, CS2: “Îmbunătățirea utilizării evaluării în procesul de formulare a politicilor publice și de adoptare a deciziilor în domeniul Instrumentelor Structurale din România”	41649	În curs de implementare	2012-2014	1,281,032	284,674
7	Suport pentru dezvoltarea capacității de evaluare a personalului din cadrul Unității Centrale de Evaluare prin formare profesională, conferințe și seminarii în domeniul evaluării.	40880	În curs de implementare	2012-2015	549,331	122,074
Total					12,428,011	2,761,780

Pentru fiecare dintre proiectele menționate mai sus și pe baza analizei cererilor de finanțare, termenilor de referință (acolo unde este cazul) și celor mai recente rapoarte de progres disponibile, a fost întocmită o fișă de proiect (a se vedea Anexa 7) care acoperă toate tipurile de analiză prevăzute în Raportul Inițial, de ex. design, realizări imediate și rezultate.

### 3.2.2 Designul Proiectelor

Pentru a evalua designul proiectelor, am făcut referire la logica intervenției DMI 1.2 și am analizat proiectele contractate în cadrul acestuia, în ceea ce privește:

- ▶ **coerența externă:** coerența dintre obiectivele proiectului și obiectivele DMI 1.2
- ▶ **coerența internă:** legăturile existente între obiectivele generale și specifice ale fiecărui proiect, activitățile propuse și rezultatele imediate. Mai mult decât atât, analiza a urmărit și corelarea realizărilor imediate cu obiectivele operaționale ale DMI 1.2.

Rezultatele la nivel de proiect au fost apoi agregate la nivelul de DMI cu scopul de a asigura o imagine generală a relevanței răspunsului generat, după cum rezultă din acest capitol

#### Coerența externă

Pe baza obiectivelor generale și specifice ale fiecărui proiect, am identificat gradul de corelare cu obiectivele specifice ale DMI 1.2, făcând diferența între o corelare directă (marcată cu verde) și o corelare slabă/indirectă (marcată cu portocaliu). În cazul în care un proiect nu abordează unul sau mai

multe obiective specifice, celula conține cuvântul „neaplicabil” (n.a.); totuși, cel puțin unul din obiectivele specifice ale DMI ar trebui abordat pentru ca proiectul să poată fi considerat coerent cu acesta. Tabelul de mai jos prezintă, pentru fiecare proiect contractat, corelarea identificată între obiectivele sale și obiectivele specifice ale DMI 1.2:

**Tabelul 15- Corelarea obiectivelor generale / specifice ale proiectelor cu obiectivele specifice ale DMI 1.2**

N.	TITLU PROIECT	OBIECTIVE SPECIFICE DMI 1.2				
		Capacitatea de formare		Rețeaua creată pentru personalul responsabil de evaluare	Publicarea rezultatelor	Sprijin pentru procesul de evaluare
		Formarea personalului responsabil cu evaluarea	Îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare			
1	Dezvoltarea Capacității pentru Analiza Cost-Beneficiu	○	○	○	○	○
2	Realizarea Evaluărilor pentru perioada 2009-2010	n.a.	n.a.	n.a.	○	●
3	Dezvoltarea Capacității de Evaluare a Unităților de Evaluare din cadrul AM și ACIS	●	●	●	●	●
4	Acord Cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015, Lotul 1 - Evaluări	n.a.	n.a.	n.a.	○	●
5	AC Lotul 2, CS1 - Examinarea culturii de evaluare	●	●	●	●	●
6	AC Lotul 2, CS2 „Îmbunătățirea utilizării evaluării în procesul de formulare a politicilor publice și de adoptare a deciziilor în domeniul Instrumentelor Structurale din România”	●	●	●	●	●
7	Suport pentru dezvoltarea capacității de evaluare a personalului din cadrul Unității Centrale de Evaluare prin formare profesională, conferințe și seminarii în domeniul evaluării.	●	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Analiza proiectelor a relevat că există **trei inițiative deosebit de eficace în ceea ce privește proiectarea acestora, deoarece abordează toate obiectivele specifice ale DMI 1.2:** „Dezvoltarea Capacității de Evaluare a Unităților de Evaluare din cadrul AM și ACIS”; Acord Cadru Lotul 2 - „Dezvoltarea Capacității de Evaluare, CS1 - Examinarea culturii de evaluare” și Acordul Cadru Lotul 2 - „Dezvoltarea Capacității de Evaluare, CS2 - Îmbunătățirea utilizării evaluării în procesul de formulare a politicilor publice și de adoptare a deciziilor în domeniul Instrumentelor Structurale din România”.

Pe de altă parte, proiectul „Dezvoltarea Capacității pentru Analiza Cost-Beneficiu” pare să fie cumva fără legătură cu restul intervențiilor finanțate. Totuși, există o legătură cu obiectivele DMI 1.2, chiar dacă este indirectă, dat fiind faptul că, în conformitate cu EVALSED, resursa online a DG REGIO, care furnizează orientări cu privire la evaluarea dezvoltării socio-economice, cu accent deosebit pe Politica de Coeziune a UE, Analiza Cost-Beneficiu este prezentată ca „instrument pentru evaluarea avantajelor intervențiilor din perspectiva tuturor grupurilor vizate”.

Celelalte proiectele sunt fie evaluări stricte, fie proiecte de formare și, drept urmare, sunt caracterizate printr-o puternică legătură directă cu obiectivele specifice legate de consolidarea capacității sau susținerea procesului de evaluare.

### *Coerență Internă*

Pentru toate proiectele am analizat legăturile interne existente **între obiectivele lor generale și specifice, activități, realizări imediate.**

**Mai mult, am analizat corelarea realizărilor imediate cu obiectivele operaționale ale DMI 1.2** făcând diferența și în acest caz, între o puternică corelare directă (marcată cu **verde**) și o corelare indirectă (marcată cu **portocaliu**), fapt ce ne-a permis să înțelegem dacă proiectele contractate generează rezultate coerente sau nu pentru obiectivele operaționale ale DMI.

În cazul în care un proiect nu abordează unul sau mai multe obiective operaționale, celula conține cuvântul „neaplicabil” (n.a.), deși, cel puțin unul din obiectivele operaționale specifice ale DMI ar trebui abordat pentru ca proiectul să poată fi considerat coerent.

Tabelul de mai jos prezintă, pentru fiecare proiect contractat, corelarea identificată între realizările imediate și obiectivele operaționale ale DMI 1.2:

Tabelul 16- Corelarea rezultatelor proiectului cu obiectivele operaționale ale DMI 1.2

DMI 1.2 OBIECTIVE OPERAȚIONALE										
N.	Titlu Proiect	Implementarea unei asistențe metodologice specifice și a sesiunilor de formare profesională pentru personalul responsabil cu evaluarea în cadrul fiecărui MA pentru a asigura un set comun de instrumente în domeniu	Suținerea Unității Centrale de Evaluare (UCE) și a activităților sale, în special a celor care au legătură cu Grupul de Lucru pentru Evaluare și cu Comitetele de Evaluare	Implementarea asistenței metodologice pentru evaluarea proiectelor	Publicarea de rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluării	Dezvoltarea de rapoartelor de evaluare grupate (meta-evaluare) la nivel național	Dezvoltarea de rapoarte de evaluare specifice probleme pe	Evaluarea Ex-ante a PND, CNSR și POAT pentru perioada de programare	Evaluări permanente ale PND, CNSR și POAT	Evaluări strategice și ad hoc propuse de UCE și aprobate de CNC sau, unde este cazul, de Comitetul de Monitorizare (CM) al POAT
1	Dezvoltarea Capacității pentru Analiza Cost-Beneficiu	n.a.	n.a.	●	●	n.a.	●	n.a.	n.a.	
2	Realizarea Evaluărilor pe perioada 2009-2010	n.a.		n.a.	●		●	n.a.		n.a.
3	Dezvoltarea Capacității de Evaluare a Unităților de Evaluare din cadrul AM și ACIS	●	●	n.a.	●	n.a.	●	n.a.	n.a.	n.a.
4	Acord Cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015, Lotul 1 - Evaluări	n.a.		n.a.	●		●	n.a.		n.a.
5	AC Lotul 2, CS1 - Examinarea culturii de evaluare	●	n.a.	n.a.	●	n.a.	●	n.a.	n.a.	n.a.
6	AC Lotul 2, CS2 „Îmbunătățirea utilizării evaluării în procesul de formulare a politicilor publice și de adoptare a deciziilor în domeniul Instrumentelor Structurale din România”	●	●	n.a.	●	n.a.	●	n.a.	n.a.	n.a.
7	Suport pentru dezvoltarea capacității de evaluare a personalului din cadrul Unității Centrale de Evaluare prin formare profesională, conferințe și seminarii în domeniul evaluării.			n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

În ceea ce privește coerența internă, așa cum este susținută de analizele incluse în fișele de proiect din Anexa 7, putem concludiona că toate proiectele sunt corect concepute, cu obiectivele generale detaliate în obiective specifice, activități și rezultate. Mai mult, așa după cum se prezintă în Tabelul 16, fiecare proiect are cel puțin un rezultat care este coerent cu obiectivele operaționale ale DMI 1.2.

Analiza proiectelor specifice confirmă calitatea inițiativelor de consolidare a capacității (reamintită, de asemenea, în secțiunea de analiză a Coerenței Externe) ce abordează simultan dezvoltarea asistenței metodologice în domeniul evaluării, formării profesionale a personalului și diseminării rezultatelor evaluării. În ceea ce privește ultimul obiectiv operațional, trebuie notat că dincolo de simpla publicare a rezultatelor, proiectele merg și includ activități ample de diseminare inclusiv pentru factorii interesați care sunt în afara sistemului Instrumentelor Structurale.

Gradul de acoperire a obiectivelor operaționale ale DMI este descris în tabelul de mai jos, unde, pentru fiecare obiectiv operațional al DMI 1.2, prezentăm un eșantion din cele mai reprezentative rezultate, fie obținute, fie planificate, în funcție de stadiul în care se află proiectele finanțate:

**Tabelul 17 - Corelarea dintre principalele realizări ale proiectelor și obiectivele operaționale ale DMI 1.2**

<i>1) Implementarea asistenței metodologice specifice și sesiuni de formare profesională pentru personalul responsabil cu evaluarea din cadrul AM pentru a asigura un set comun de instrumente în domeniu</i>
<p>Comentariu: obiectivul operațional este abordat în mod corespunzător, fiind realizat un număr considerabil de instrumente și metodologii operaționale pentru procesul de evaluare. Personalul Autorităților de Management implicat în procesul de evaluare a beneficiat de sesiuni de formare profesională și de stagii în alte state membre.</p>
<b>INSTRUMENTE ȘI METODOLOGII</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Analiza sistemului actual de evaluare inclusiv o revizuire a procedurilor de evaluare</li><li>▶ Actualizarea traducerii Ghidului EVALSED</li><li>▶ Un raport de analiză a nevoilor de formare profesională a personalului din cadrul unităților de evaluare</li><li>▶ Manual cu privire la evaluarea Instrumentelor Structurale din România pentru nivel începător și avansat</li><li>▶ Definirea culturii de evaluare și a dimensiunilor acesteia și dezvoltarea metodologiei pentru măsurarea culturii de evaluare</li><li>▶ Crearea unui instrument de gestionare a cunoștințelor din domeniul evaluării, inclusiv crearea unui format standard pentru rapoartele de evaluare și a unui nomenclator relevante pentru evaluarea politicilor publice.</li></ul>
<b>FORMARE PROFESIONALĂ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Formare profesională avansată pentru membrii unităților de evaluare și formare profesională pentru începători în domeniul evaluării pentru membrii Comitetelor de Coordonare a Evaluării</li><li>▶ Stagii de Practică în cadrul unităților de evaluare ale altor state membre</li></ul>
<i>2) Sprijin pentru Unitatea Centrală de Evaluare (UCE) și activitățile acesteia, în special pentru activitățile Grupului de Lucru pentru Evaluare și Comitetelor de Coordonare a Evaluării (asigurare de personal, pregătire, costurile administrative legate de organizarea întrunirilor, etc.).</i>
<p>Comentariu: cu toate că există un proiect specific care vizează dezvoltarea profesională a personalului UCE, consolidarea capacității Grupului de Lucru pentru Evaluare a fost urmărită prin susținerea activităților și prin facilitarea dezbaterilor în cadrul acestuia, cu ajutorul expertizei externe. Consolidarea Grupului de Lucru pentru Evaluare a fost realizată și prin atribuirea rolului de Comitet de Coordonare a Evaluării pentru proiectele finanțate în cadrul LOT 2 al Acordului-Cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Sprijin pentru dezvoltarea capacității de evaluare a personalului Unității Centrale de Evaluare prin participarea la cursuri de formare profesională, conferințe și seminarii în domeniul evaluării.</li><li>▶ Organizarea și facilitarea întrunirilor Grupului de Lucru pentru Evaluare</li><li>▶ Grupul de Lucru pentru Evaluare acționează ca și Comitet de Coordonare a Evaluării pentru proiecte implementate în cadrul LOTULUI 2 al Acordului-Cadru</li></ul>
<i>3) Implementarea asistenței metodologice pentru evaluarea de proiect</i>
<p>Comentariu: au fost realizate un număr ridicat de livrabile cu privire la Analiza Cost-Beneficiu și s-a organizat un număr semnificativ de sesiuni de pregătire profesională.</p>
<b>INSTRUMENTE ȘI METODOLOGII</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Raport de evaluare cu privire la eficiența și eficacitatea practicilor legate de ACB</li><li>▶ Studii de caz privind ACB</li><li>▶ Manuale cu privire la Analiza Cost-Eficacitate și Analiza Multicriterială</li><li>▶ Studii cu privire la ratele de actualizare financiară și economice și RIR</li><li>▶ Ghidul CE privind Analiza Cost-Beneficiu a proiectelor de investiții, tradus în limba română</li></ul>

<b>SESIUNI DE FORMARE PROFESIONALĂ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Formarea profesională a personalului structurilor de gestionare a instrumentelor structurale și potențiali beneficiari, cu privire la ACB</li></ul>
<b>4) Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluării</b>
<p>Comentariu: în afară de publicarea rapoartelor de evaluare pe pagina de Internet a Grupului de Lucru pentru Evaluare ce este accesibilă publicului larg, s-au organizat sau sunt planificate, în contextul contractelor care se implementează, un număr ridicat de evenimente adresate atât factorilor interesați din cadrul Sistemului de Evaluare a Instrumentelor Structurale, cât și publicului larg.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Pagina de Internet a Grupului de Lucru pentru Evaluare include o bază de date cu materiale relevante și instrumente de evaluare accesibile publicului și celor care realizează evaluări, fie în versiune completă, fie sub formă de sumar executiv.</li><li>▶ Conferințe internaționale în domeniul evaluării</li><li>▶ Prezentarea rezultatelor rapoartelor cu privire la cultura de evaluare în cadrul unor întruniri cu factorii interesați relevanți (planificate)</li><li>▶ Dezbateri cu factorii care formulează politici publice și factorii de decizie pe probleme cheie cu privire la Instrumentele Structurale care rezultă din meta-evaluări, vizând diseminarea bunelor practici și încurajarea utilizării pe scară largă a acestora la nivelul Programelor (planificate).</li></ul>
<b>5) Elaborarea rapoartelor de evaluare grupate (meta evaluare) la nivel național</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Raport sinteză cu privire la evaluările efectuate în perioada 2009-2010</li></ul>
<b>6) Elaborarea de rapoarte de evaluare specifice pe teme specifice</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Examinarea ratei de prefinanțare aplicată proiectelor finanțate din Instrumentele Structurale</li><li>▶ Evaluarea modului în care prevederile cu privire la egalitatea de șanse au fost transpuse în domeniul Instrumentelor Structurale din România</li></ul>
<b>7) Evaluarea Ex-ante a PND, CSNR și POAT pentru următoarea perioadă de programare</b>
<p>Comentariu: în stadiul actual al procesului de programare, a fost lansată recent "Evaluarea Ex-ante a Acordului de Parteneriat 2014-2020"</p>
<b>8) Evaluări pe parcursul perioadei de implementare a PND, CSNR și POAT</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ evaluare formativă a Instrumentelor Structurale din România</li><li>▶ Evaluarea intermediară a Programului Operațional Asistență Tehnică</li><li>▶ Prognozarea absorbției și evaluarea opțiunilor de realocare a fondurilor în cadrul CSNR 2007-2013</li><li>▶ Evaluarea capacității de absorbție a Programului Operațional Asistență Tehnică</li></ul>
<b>9) Evaluări strategice și ad-hoc propuse de UCE și aprobate de Comitetul Național de Coordonare sau, după caz, de Comitetul de Monitorizare (CM) al POAT</b>
<p>Comentariu: acest obiectiv operațional a fost abordat numai parțial, în principal datorită faptului că nu a fost operațional Comitetul Național de Coordonare.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Provocări în ceea ce privește capacitatea beneficiarilor instrumentelor structurale</li><li>▶ Analiza investițiilor în infrastructura de transport și de mediu</li></ul>

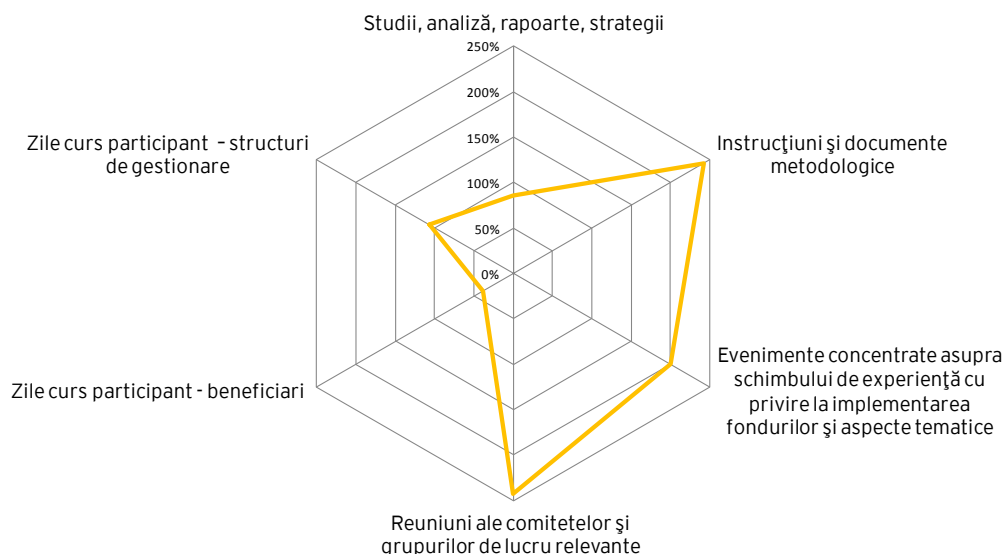
### 3.2.3 Analiza rezultatelor imediate

#### Indicatori de Program

Pe baza informațiilor din rapoartele de progres și cele finale ale proiectelor contractate, precum și a datelor de monitorizare puse la dispoziție de Departamentul de Asistență Tehnică (DAT) al ACIS, am cuantificat realizările obținute de fiecare proiect în ceea ce privește setul de indicatori incluși în Documentul Cadru de Implementare pentru DMI 1.2.

Valorile agregate ale fiecărui indicator au fost comparate cu valorile țintă incluse în Documentul Cadru de Implementare (DCI) pentru DMI 1.2, determinându-se astfel gradul general de realizare, reprezentat în graficul de mai jos, unde fiecare unghi al diagramei radar este asociat unui indicator de realizare imediată (output):

**Figura 14 - Progresul înregistrat în atingerea indicatorilor de realizare imediată (output) ai DMI 1.2**



Analiza relevă o performanță ridicată a DMI în raport cu obiectivele planificate incluse în DCI:

- ▶ un grad de realizare de **peste 200%** este înregistrat pentru 3 indicatori, și anume: Număr de Ghiduri și documente metodologice, Număr de evenimente axate pe schimbul de experiență cu privire la implementarea fondurilor și aspecte tematice, numărul de reuniuni ale comitetelor relevante și grupuri de lucru;
- ▶ un grad de realizare de **aproximativ 100%** este înregistrat pentru 2 indicatori, și anume: Număr de zile curs participant - structuri de gestionare (107%) și Număr de studii, analize, rapoarte (87%)
- ▶ un grad de realizare **sub 100%** este înregistrat pentru un singur indicator, și anume: Număr de zile curs participant - beneficiari (39%).

Cifrele în termeni absoluți sunt prezentate și în tabelul de mai jos:

**Tabelul 18 - Progresul înregistrat în atingerea indicatorilor de realizare imediată (output) ai DMI 1.2**

Indicatorilor de realizare imediată	Valoare țintă (a)	Valoare atinsă (b)	Grad de realizare (c) = (b) / (a)
Studii, analize, rapoarte, strategii	14	12	86%
Ghiduri și documente metodologice	7	17	243%
Evenimente axate pe schimbul de experiență cu privire la implementarea fondurilor și aspecte tematice	3	6	200%
Reuniuni ale comitetelor relevante și ale grupurilor de lucru	7	17	243%
Zile curs participant - structuri de conducere	2200	751	34,14%
Zile curs participant - alte structuri	700	0	0%

#### Indicatori suplimentari

S-a realizat un al doilea nivel de analiză referitoare la indicatorii suplimentari stabiliți la nivel de proiect, și anume indicatorii specifici fiecărui proiect, pentru a identifica posibile realizări suplimentare care nu sunt reflectate de indicatorii incluși în Documentul Cadru de Implementare.

**Tabelul 19 - Realizări suplimentare la nivelul DMI 1.2**

Indicatori suplimentari	Valoare atinsă	Tipul activității
Comunicare și evenimente promoționale	8	Diseminare
Ghiduri și alte documente metodologice traduse	1	Asistență metodologică
Numărul membrilor din asociații/ rețele	6	n.a.
Numărul prezentărilor în cadrul comitetelor și grupurilor de lucru relevante	7	Diseminare
Numărul publicațiilor/ abonamentelor/ cărților achiziționate	8	n.a.
Numărul zilelor de asistență oferită	306.5	Asistență metodologică
Numărul paginilor de internet realizate	1	Diseminare
Zile curs participant - beneficiari	1864	Instruire

Realizările suplimentare concordă cu obiectivele operaționale ale DMI, fiind legate fie de diseminare, fie de asistența metodologică. Se remarcă în special cele peste **300 zile de asistență tehnică oferite** Unității Centrale de Evaluare și Autorităților de Management în contextul proiectului "Dezvoltarea Capacității de Evaluare pentru Unitățile de Evaluare din cadrul AM și ACIS".

### 3.2.4 Analiza rezultatelor

Prin rezultate se înțelege contribuția proiectelor contractate la atingerea obiectivului general al DMI 1.2, și anume acela de "a sprijini dezvoltarea unei culturi comune de evaluare în cadrul sistemului de gestionare a Fondurilor UE".

Pentru a evalua modul în care proiectele contractate contribuie la acest obiectiv, s-a efectuat o evaluare calitativă a dimensiunilor relevante ale indexului culturii de evaluare, vizată de fiecare proiect, pe baza analizei documentației de proiect și pe baza informațiilor colectate în cadrul interviurilor cu managerii de proiect ai ACIS, responsabili cu proiectele finanțate în cadrul DMI 1.2. Abordarea metodologică adoptată este detaliată în continuare:

- Pasul 1 - Nivelul de indicatori:** pentru fiecare proiect contractat, s-a identificat modul în care este abordat fiecare dintre cei 64 indicatori ai indexului, făcând distincția între gradul de incidență pe fiecare indicator, respectiv de incidență directă (marcat cu **verde**), indirectă (marcat cu **portocaliu**) și fără incidență. Am considerat că un indicator este abordat în mod corespunzător fie în prezența a cel puțin unei incidențe **directe** sau un minim de 4 incidențe **indirecte**. Astfel, se poate constata dacă dimensiunile indexului (începând cu nivelul de indicatori) sunt acoperite de proiectele existente. Această analiză este inclusă în Anexa 3 la Raport.
- Pasul 2 - Nivel de sub-criterii:** pe baza informațiilor de la nivelul de indicatori, am considerat că respectivele sub-criterii sunt abordate de proiectele existente dacă proiectele contribuie la cel puțin jumătate din indicatori.
- Pasul 3 - Nivel de criterii:** pe baza informațiilor de la nivelul sub-criteriilor, am considerat că respectivele criterii sunt abordate de proiectele existente dacă sunt atinse cel puțin jumătate din sub-criterii.

Tabelul de mai jos prezintă o perspectivă generală a gradului de acoperire a indexului, la nivelul criteriilor și sub-criteriilor:

**Tabelul 20 - Incidența proiectelor contractate asupra sub-criteriilor și criteriilor**

CRITERII	SUB CRITERII
(1) Structura Evaluării cu accent specific pe corelarea dintre Evaluare, Programare și Monitorizare (responsabilități, coordonare, legătura cu alte funcții)	Responsabilități de evaluare
	Coordonare
	Legătura dintre funcția de evaluare și alte funcții
(2) Resurse financiare și umane alocate evaluării în baza	Resurse financiare



CRITERII	SUB CRITERII
CSNR	Resurse umane
(3) Calitatea sistemului de monitorizare	Sisteme de indicatori
	Indicatori individuali
(4) Funcția de evaluare este eficientă și eficace (planificare, management, controlul calității și învățare)	Plan de evaluare
	Comitete de Coordonare a Evaluării
	Implicarea Unităților de Evaluare în procesul de luare a deciziilor
	Termeni de referință
	Mecanisme pentru Analiza Calității evaluărilor
	Proces de învățare
5) Datele socio-economice sunt disponibile și fiabile	Date socio-economice
	Alte date
(6) Disponibilitatea și calitatea expertizei de evaluare	Furnizorii evaluării
	Expertize tematice și metodologice
(7) Diseminarea rezultatelor evaluării	Diseminare
(8) Utilizarea rezultatelor evaluării	Proceduri de abordare a rezultatelor evaluării și de monitorizare (follow-up)
	Utilizarea rezultatelor evaluării
(9) Cadru mental	Valori
(10) Contextul legal al evaluării	Prevederi legale
(11) Politica "evaluativă" a resurselor umane - are ca scop asigurarea resurselor umane corespunzătoare, la toate nivelele, pentru efectuarea evaluării	Politica de resurse umane
(12) Cerere de evaluare încorporată de jos în sus (în SIS)	Cererea de evaluare (în SIS)
(13) Rețele	Organizația națională a evaluatorilor profesioniști
	Mecanisme care fac legătura între mediul universitar și guvern
(14) Societate civilă și mass media	Participarea societății civile
	Participarea mass media
(15) Guvernanță	Indicele de guvernanță
16) Impacturi pe termen lung și în afara SIS	Efecte care depășesc SIS

Se aplică următoarele comentarii:

- (1) **Structura Evaluării cu accent specific pe corelarea dintre Evaluare, Programare și Monitorizare (responsabilități, coordonare, legătura cu alte funcții):** proiectele existente nu au abordat în mod special acest criteriu, un motiv posibil fiind nivelul consolidat al structurii sistemului de evaluare, implementat încă din 2007.
- (2) **Resursele financiare și umane alocate Evaluării:** proiectele existente au abordat direct calitatea competențelor de evaluare și expertiza personalului de evaluare, atât la nivel OP, cât și la nivel de CSNR prin derularea diverselor activități de instruire. Numărul resurselor umane alocate evaluării și bugetul alocat evaluării sunt abordate corespunzător la diverse nivele.
- (3) **Calitatea sistemului de monitorizare:** calitatea sistemului de indicatori a fost abordată de ACIS printr-un proiect dedicat finanțat în cadrul DMI 1.1, cu toate acestea, rezultatele

exercițiului de evaluare nu au fost considerate satisfăcătoare, astfel încât raportul final nu a fost aprobat.<sup>11</sup>

- (4) **Eficiența și eficacitatea funcției de evaluare (planificare, management, controlul calității și învățare):** această arie a fost abordată în detaliu de majoritatea proiectelor. Ar putea fi făcute eforturi suplimentare pentru formalizarea procesului de implicare a Unităților de Evaluare în procesul de luare a deciziilor la nivel de Program.
- (5) **Datele socio-economice sunt disponibile și fiabile:** problema nu a fost abordată direct în cadrul DMI 1.2; cu toate acestea, pe baza interviurilor cu Unitatea Centrală de Evaluare, s-a constatat că există un proiect aflat în prezent în curs de implementare și finanțat în cadrul DMI 1.1, ce are ca scop definirea nevoilor de date socio-economice în vederea pregătirii următoarei perioade de programare.
- (6) **Disponibilitatea și calitatea expertizei de evaluare:** datorită regulilor existente cu privire la eligibilitatea cheltuielilor, oferta de evaluare nu a putut beneficia direct până în prezent de nicio măsură de sprijin în cadrul DMI 1.2. Numărul și tipul expertizei de evaluare prezente pe piață au fost determinate exclusiv de cererea de evaluare.
- (7) **Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluării:** proiectele existente încurajează diseminarea rezultatelor imediate ale evaluării, în majoritatea cazurilor prin publicarea acestora pe pagina de Internet a Grupului de Lucru pentru Evaluare (creată cu sprijinul DMI 1.2), dar și prin organizarea unor conferințe internaționale (precum conferințele internaționale organizate în cadrul proiectului "Realizarea Evaluărilor pentru Perioada 2009-2010) sau a unor evenimente de diseminare mai ample planificate în cadrul LOTULUI 2 al Acordului-Cadru pentru Evaluarea Instrumentelor Structurale.
- (8) **Utilizarea rezultatelor evaluării:** în general această arie nu este abordată de proiectele finanțate în cadrul DMI 1.2, dar ar putea fi redundantă, dat fiind faptul că există proceduri implementate la nivel de Program pentru monitorizarea aplicării recomandărilor evaluărilor.
- (9) **Cadrul mental:** aceste aspecte sunt vizate în special de proiectele de consolidare a capacității, finanțate din DMI 1.2.
- (10) **Contextul legal al evaluării:** nu a fost abordat de proiectele existente
- (11) **Politica "evaluativă" privind resursele umane - are ca scop asigurarea resurselor umane corespunzătoare, la toate nivelele pentru efectuarea evaluărilor:** aspectul cheie care încă trebuie abordat este deficitul de opțiuni de instruire/ formare în domeniul evaluării, existente pe piață.
- (12) **Cererea de evaluare încorporată de jos în sus (în SIS):** activitățile de consolidare a capacității, implementate și în curs de implementare sprijină crearea unei cereri de evaluare încorporate de jos în sus, deși aceste aspecte ar putea fi abordate ulterior.
- (13) **Rețele, (14) Societate civilă și mass media, (15) Guvernanță, (16) Impact pe termen lung și în afara SIS:** aceste aspecte au fost abordate într-o măsură limitată. Mai exact, până în prezent nu au fost finanțate inițiative în cadrul DMI 1.2, care să sprijine funcționarea unei organizații naționale a evaluatorilor profesioniști, mecanismul de cooperare între mediul academic și guvern, participarea societății civile în procesul de evaluare. Pe de altă parte, se așteaptă ca inițiativele de consolidare a capacității, aflate în curs de implementare, să contribuie pe viitor la integrarea evaluării în afara sistemului Instrumentelor Structurale.

---

<sup>11</sup> După cum rezultă din interviurile cu factorii interesați din cadrul ACIS

## Capitolul 4. Concluzii și recomandări generale

Primul exercițiu anual de măsurare a culturii de evaluare, bazat pe Indexul Culturii de Evaluare, a scos în evidență un grad sporit de diseminare a culturii de evaluare în cadrul sistemului de management al Instrumentelor Structurale, cuantificat într-o realizare medie a ICE de 63,35% din punctajul maxim disponibil de 100%.

Acesta este determinat de un nivel mediu de realizare la nivelul Programelor Operaționale, cu rezultate mai bune pentru POAT, PODCA, POR și POS T, în timp ce POS Mediu, POS DRU și POS CCE înregistrează performanțe mai slabe.

La nivel de dimensiune, cererea și diseminarea/ utilizarea rezultatelor evaluării par a fi cele mai dezvoltate, în timp ce, la nivelul ofertei și instituționalizării culturii de evaluare există arii care necesită îmbunătățiri.

Pentru a furniza recomandări solide cu privire fie la schimbările strategice la nivelul DMI 1.2, fie în ceea ce privește activitățile viitoare care pot fi întreprinse în cadrul DMI în vederea sporirii gradului de diseminare a culturii de evaluare, au fost intercorelate, la nivelul criteriilor ICE, toate dovezile colectate în primul ciclu de măsurare.

Figura 15 - Structura concluziilor și recomandărilor

CRITERII ICE	CONCLUZII PRIVIND PRIMUL EXERCİTIU ANUAL DE MĂSURARE				RECOMANDĂRI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA CULTURII DE EVALUARE	
	PERFORMANȚE	PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE	RĂSPUNS DMI 1.2	OPERAȚIONALE	STRATEGICE

În urma acestei abordări, pentru fiecare criteriu am rezumat principalele puncte forte și puncte slabe referitoare la cultura de evaluare, care rezultă din analiza surselor primare și secundare, am descris activitățile relevante derulate pentru proiectele contractate în cadrul DMI 1.2 și am clasificat recomandările după cum urmează:

- ▶ Recomandări operaționale, și anume acțiuni pe termen scurt, care pot fi implementate conform structurii actuale a DMI 1.2 sau prin alte mijloace, fără a fi necesare schimbări în logica de intervenție a DMI 1.2.
- ▶ Recomandări strategice, care impun schimbări în logica de intervenție a DMI 1.2 și pentru care sunt necesare modificări în documentele de programare și implementare existente.

**Tabelul 21 - Concluziile exercițiului anual de măsurare și recomandări pentru îmbunătățirea culturii de evaluare**

CRITERII ICE	CONCLUZIILE PRIMULUI EXERCITIU ANUAL DE MĂSURARE				RECOMANDĂRI PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA CULTURII DE EVALUARE	
	PERFORMANȚĂ	PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE	RĂSPUNS DMI 1.2	OPERAȚIONALE	STRATEGICE
(1) Structura Evaluării cu privire, în mod specific, la legătura dintre Evaluare, Programare și monitorizare (responsabilități, coordonare, legătura cu alte funcții)	▶ CONFORM MEDIEI ICE	▶ Structura sistemului de evaluare dispune de Unități de Evaluare dedicate, care funcționează la nivel de Program, coordonate de Unitatea Centrală de Evaluare, înființată în cadrul ACIS, care colaborează pe probleme tehnice în cadrul Grupului de Lucru pentru Evaluare. .	▶ Principala problemă a arhitecturii sistemului de evaluare este legată de faptul că Unitățile de Evaluare sunt organizate în compartimente care îndeplinesc și alte funcții (în majoritatea cazurilor, programare) și că nu există proceduri formale care să coreleze evaluarea cu programarea și monitorizarea.	▶ Nu a existat o nevoie specifică de a aborda acest domeniu, având în vedere faptul că structura respectivă există încă din 2007.	<b>ACȚIUNI aferente DMI 1.2</b> ▶ Sprijinirea analizei legate de reorganizarea Unităților de Evaluare în compartimente dedicate, ținând cont de faptul că implementarea schimbărilor necesită aprobare la nivel de Program. ▶ Sprijinirea elaborării procedurilor ce au ca scop formalizarea legăturilor dintre evaluare, programare, monitorizare (de ex., programarea unor reuniuni periodice pentru a analiza nevoile de date pentru planul multianual de evaluare și pentru nevoile de programare)	
(2) Resursele financiare și umane alocate Evaluării	▶ RIDICATĂ	▶ Resursele umane alocate evaluării sunt adecvate atât în ceea ce privește numărul (media de 3 persoane per unitate de evaluare conform analizei comparative internaționale), cât și în ceea ce privește competența, înregistrându-se o rată scăzută a	▶ Se pare că există o tendință de reducere a mărimii unităților de evaluare, generată de nevoia de consolidare a capacității de implementare a Programului.	▶ Formarea și dezvoltarea profesională a personalului la nivel de PO și CSNR.	<b>ACȚIUNI aferente DMI 1.2</b> ▶ Continuarea formării profesionale a personalului și propunerea de criterii precise pentru selectarea personalului căruii îi vor fi atribuite funcțiile de evaluare.  <b>ALTE ACȚIUNI</b> ▶ Monitorizarea numărului de angajați	

		<p>fluctuației de personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Resursele financiare sunt, de asemenea adecvate și corespund standardelor internaționale, după cum reiese din analiza comparativă internațională.</li> </ul>			dedicați evaluării pentru a nu afecta gradul actual de difuzare a culturii de evaluare.	
(3) Calitatea sistemului de monitorizare	▶ CONFORM MEDIEI ICE	▶ Sistemul de indicatori este considerat fiabil și capabil să ofere informații în timp util.	▶ Au fost semnalate ariile de îmbunătățire a indicatorilor la nivel de CSNR.	▶ Un proiect dedicat a abordat problema optimizării sistemului de indicatori, deși rezultatele nu au fost satisfăcătoare.	<b>ACȚIUNI aferente DMI 1.2</b> Continuarea optimizării sistemului de indicatori.	
(4) Funcția de evaluare este eficientă și eficace (planificare, management, controlul calității și învățare)	▶ RIDICATĂ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Planificarea evaluării este asigurată datorită existenței planurilor multianuale/ anuale.</li> <li>▶ Activitățile de evaluare sunt gestionate eficace de Comitetele de Coordonare a Evaluării (CCE) constituite la nivel de Program, termenii de referință concepuți fiind de o calitate medie/ridicată. În cazul CSNR, trebuie remarcat faptul că Grupul de Lucru pentru Evaluare îndeplinește rolul de CCE pentru evaluările de pe LOTUL 2 al Acordului-cadru pentru Evaluarea Instrumentelor</li> </ul>	▶ Gradul de realizare a planurilor nu este întotdeauna satisfăcător.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Proiectele existente au abordat direct problema calității competențelor de evaluare și expertiza personalului de evaluare la nivel de PO și CSNR prin derularea unor activități de instruire, precum și prin dezvoltarea unor instrumente și metodologii relevante.</li> <li>▶ Resursele umane și bugetul alocate evaluării au fost adecvate.</li> </ul>	<b>ACȚIUNI aferente DMI 1.2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sprijinirea procesului de planificare a evaluărilor pentru perioada 2014-2020, în vederea corelării necesarului de date cu cererea de evaluare cu (criteriul 5).</li> </ul> <b>ALTE ACȚIUNI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Actualizarea constantă a planurilor multianuale de evaluare pe baza unui calendar fezabil și a nevoilor reale. Planurile nu vor fi elaborate în detaliu tocmai pentru a permite o flexibilitate suficientă în redactarea Termenilor de Referință.</li> </ul>	

		<p>Structurale, iar la discuțiile acestuia sunt invitați experți tematici..</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pe lângă standardele conforme cu cerințele UE care au fost adoptate, există proceduri pentru conceperea, implementarea și utilizarea evaluării, actualizate parțial în urma experienței dobândite, ce reprezintă un model al implicării Unităților de Evaluare în procesul decizional.</li> </ul>				
(5) Datele socio-economice sunt disponibile și fiabile	▶ CONFORM MEDIEI ICE	▶ Datele socio-economice sunt disponibile în timp util.	▶ Alte date, precum micro-datele la nivel de beneficiar sunt parțial disponibile, iar relevanța acestora este medie.	▶ Nu este întreprinsă nicio acțiune specifică.	<b>ACȚIUNI aferente DMI 1.2</b> ▶ Crearea unei baze de micro-date cu valori de referință, utilă efectuării analizelor contrafactice	
(6) Disponibilitatea și calitatea expertizei în domeniul evaluării	▶ CONFORM MEDIEI ICE	▶ Pe piața din România există companii naționale și internaționale care dețin expertiza tematică și metodologică necesară	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Există condiții de îmbunătățire a calității rapoartelor de evaluare.</li> <li>▶ Numărul companiilor naționale precum și gradul de implicare a universităților în evaluare rămân scăzute.</li> </ul>	▶ Contractele-cadru multianuale importante au atras un număr de jucători internaționali pe piața națională a evaluării.		▶ Revizuirea obiectivelor specifice și activităților eligibile ale DMI1.2. în vederea consolidării pe viitor a capacității de evaluare a companiilor naționale și a mediului universitar.

<p>(7) Diseminarea rapoartelor de evaluare</p>	<p>▶ CONFORM MEDIEI ICE</p>	<p>▶ Numeroase Rapoarte de Evaluare sunt disponibile publicului pe pagina de Internet a Grupului de Lucru pentru Evaluare (<a href="http://www.evaluare-structurale.ro">www.evaluare-structurale.ro</a>); au fost organizate dezbateri publice pentru a prezenta și discuta rezultatele evaluării.</p>	<p>▶ Nu toate rapoartele de evaluare sunt disponibile în întregime, unele având publicate doar rezumatul executiv. ▶ Cu o singură dezbateri organizată pe PO în ultimele 12 luni, media rămâne una scăzută. Comunicarea rezultatelor evaluării către factorii interesați nu este foarte eficace.</p>	<p>▶ Crearea paginii de Internet a GLE ▶ Publicarea rapoartelor de evaluare pe pagina de Internet a GLE ▶ Organizarea unor conferințe internaționale ▶ Organizarea unor evenimente de diseminare mai ample, în cadrul LOTULUI 2 al Acordului-Cadru pentru Instrumentele Structurale.</p>	<p><b>ACȚIUNI aferente DMI 1.2</b></p> <p>▶ Realizarea unui studiu destinat identificării celor mai adecvate instrumente și canale de comunicare precum și a celui mai potrivit limbaj pentru a transmite mesajul tuturor factorii interesați relevanți. ▶ Derularea unor campanii de comunicare la finalizarea studiului. Includerea în proiectele finanțate din DMI 1.2 a unor elemente specifice diseminării rezultatelor evaluării, inclusiv a resurselor web disponibile, pentru a crește vizibilitatea.</p>	
<p>(8) Utilizarea rezultatelor evaluării</p>	<p>▶ RIDICATĂ</p>	<p>▶ Implementarea unor proceduri pentru utilizarea rezultatelor evaluării și monitorizarea acestora. ▶ Rezultatele evaluării au un impact considerabil atât asupra procesului de programare cât și asupra procesului de implementare.</p>	<p>▶ Nu sunt identificate puncte slabe.</p>	<p>▶ Nu este întreprinsă nicio acțiune specifică.</p>	<p><b>ACȚIUNI aferente DMI 1.2</b></p> <p>▶ A se vedea recomandarea de la criteriul 7 referitoare la comunicare.</p>	

(9) Cadrul mental	▶ CONFORM MEDIEI ICE	▶ Evaluarea este considerată într-o anumită măsură o parte esențială a succesului instituțional, iar independența sa este înțeleasă și respectată.	▶ Rolul evaluării nu este pe deplin înțeles de către factorii de decizie și personalul de conducere/de execuție.	▶ Proiectele de consolidare a capacității, finanțate din DMI 1.2.	<b>ACȚIUNI aferente DMI 1.2</b> ▶ Includerea în proiectele finanțate din DMI 1.2 a unor sesiuni de comunicare adresate factorilor cu rol în formularea politicilor publice.	
(10) Contextul legal al evaluării	▶ SCĂZUTĂ	▶ Prevederile legale naționale care reglementează evaluarea reflectă cadrul legal al UE și stipulează întocmirea planurilor de evaluare multianuale și anuale.	▶ Anumite prevederi legale din România împiedică evaluarea, mai exact normele privind achizițiile publice, ordonanțele referitoare la angajarea de personal și normele privind eligibilitatea cheltuielilor.	▶ Nu este întreprinsă nicio acțiune specifică.		▶ Revizuirea normelor referitoare la eligibilitatea cheltuielilor, care limitează tipurile de grupuri-țintă eligibile pentru acțiunile de dezvoltare a capacității.
(11) Politica "evaluativă" a resurselor umane - are ca scop asigurarea resurselor umane corespunzătoare pentru efectuarea evaluărilor	▶ CONFORM MEDIEI ICE	▶ Existența unor susținători evaluării (respectiv persoane care sprijină procesul de evaluare) atât la nivel de PO, cât și la nivel de CSNR. ▶ Existența pe piață a unor opțiuni de formare în domeniul evaluării.	▶ Gradul de participare a funcționarilor publici (alții decât cei dedicați evaluării) poate fi îmbunătățit. ▶ Numărul opțiunilor de formare rămâne limitat, în special cele furnizate de mediul universitar.	▶ Formarea și dezvoltarea profesională a personalului la nivel de PO și CSnR	<b>ACȚIUNI aferente DMI 1.2</b> ▶ Organizarea unor evenimente de diseminare care implică un număr mai mare de funcționari publici în vederea difuzării culturii de evaluare.	▶ Obiectivele specifice și activitățile eligibile ale DMI 1.2 trebuie revizuite pentru a sprijini mediul universitar în oferirea unor opțiuni suplimentare de formare pe piață.



(12) Cererea de evaluare incorporată/ pornită de jos în sus (în SIS)	▶ RIDICATĂ	▶ Existența cererii de evaluare.	▶ Cererea generală de evaluare precum și numărul evaluărilor generate ca răspuns la nevoia de cunoaștere și nu ca răspuns la o cerință de conformitate, este mai scăzută decât în alte state membre, așa cum rezultă din analiza comparativă internațională.	▶ Activitățile de consolidare a capacității, implementate și/ în curs de implementare, sprijină realizarea unei cereri de evaluare încorporată de jos în sus.	<b>ACȚIUNI aferente DMI 1.2</b> ▶ .Includerea în proiectele finanțate din DMI 1.2 a unor sesiuni de comunicare destinate informării factorilor din domeniul Instrumentelor Structurale cu privire la importanța evaluării.	
(13) Rețele	▶ SCĂZUTĂ	▶ Existența unei organizații naționale a evaluatorilor. ▶ Existența unui mecanism de cooperare între Guvern și mediul academic.	▶ Contribuția organizației naționale a evaluatorilor la diseminarea bunelor practici este scăzută. ▶ Implicarea mediului academic a fost extrem de limitată până în prezent.	▶ Abordat într-o măsură extrem de limitată.	<b>ACȚIUNI aferente DMI 1.2</b> ▶ Organizarea unor evenimente de diseminare care implică factorii interesați din mediul instituțional, academic și experții din domeniu, precum și mass media	▶ Obiectivele specifice și activitățile eligibile ale DMI 1.2 trebuie revizuite pentru a sprijini activitatea organizației naționale a evaluatorilor și consolidarea legăturilor dintre Guvern și mediul universitar.
(14) Societate civilă și mass media	▶ SCĂZUTĂ	▶ Nu sunt identificate puncte forte.	▶ Nivelul de participare a societății civile în cadrul unor activități legate de evaluare este scăzut, la fel ca și numărul evenimentelor publice organizate anual.	▶ Abordat într-o măsură extrem de limitată.	<b>ACȚIUNI aferente DMI 1.2</b> ▶ Organizarea evenimentelor suplimentare de diseminare și comunicare a rezultatelor	
(15) Guvernanță	▶ SCĂZUTĂ	▶ Stabilitatea politică, calitatea reglementărilor, aplicarea legii și combaterea corupției sunt peste media internațională, măsurată conform Indicelui de	▶ Eficacitatea Guvernului este sub media internațională, măsurată conform indicelui de Guvernanță al Băncii Mondiale.	▶ Nu este abordat în cadrul DMI 1.2	<b>ACȚIUNI aferente DMI 1.2</b> ▶ Pentru a îmbunătăți calitatea reglementărilor, DMI 1.2 ar putea sprijini atât procesul de consolidare a capacității, cât și proiectele legate de Analiza Impactului	

		Governanță al Băncii Mondiale.			reglementărilor, conform noilor Regulamente în versiune preliminară pentru perioada 2014 - 2020 (vezi Anexa IV COM (2012) 496 final) <sup>12</sup> .	
(16) Impact pe termen lung și în afara SIS	▶ CONFORM MEDIEI ICE	▶ Nu sunt identificate puncte forte.	▶ Instituțiile implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale au internalizat doar parțial evaluarea.	▶ Abordat într-o măsură extrem de limitată.	<b>ACȚIUNI DMI 1.2</b> ▶ Organizarea de evenimente mai ample de diseminare în vederea prezentării unor informații detaliate cu privire la evaluare.	

<sup>12</sup> Eficientizarea sistemelor normative reprezintă un proces complex, larg răspândit. Aceasta poate include reducerea sarcinii administrative în afaceri, trecerea la o politică bazată mai mult pe dovezi, sprijinirea funcționării piețelor și aprofundarea cunoștințelor publicului legate de legislație. Calitatea sistemului normativ al unui stat depinde în mare măsură de modul în care sunt concepute și elaborate regulamentele. Un rol important în optimizarea legislației îl reprezintă o imagine completă a impactului acestora. Propunerile pot fi apoi modificate astfel încât să aibă efectul optim și să reducă efectele secundare negative. Comisia Europeană este implicată în examinarea impactului economic, social și de mediu al propunerilor sale. Analiza impactului este obligatorie pentru propunerile politice semnificative și, din 2003, Comisia a finalizat peste 150 analize de impact. Liniile directoare ale CE din 2009 (SEC(2009) 92) oferă orientare generală și stabilesc procedurile și etapele de urmat pentru evaluarea potențialului impact al diverselor opțiuni politice. Evaluarea Impactului de Reglementare (EIR) este un proces permanent care are ca scop sprijinirea entităților care elaborează politici publice în reanalizarea completă și înțelegerea consecințelor intervențiilor politicii în sectoarele privat și public. Aceasta reprezintă un instrument care permite Guvernului să analizeze și să prezinte dovezi relevante cu privire la efectele pozitive și negative ale intervențiilor publice, inclusiv prin revizuirea impactului politicilor ulterior implementării acestora. Cel mai recent sondaj privind Indicatorii Sistemelor de Gestionare a Aspectelor de Reglementare din cadrul statelor membre OECD arată faptul că, în 2005, toate statele membre au efectuat o anumită formă de EIR asupra noilor reglementări înainte de finalizarea și implementarea acestora. Pentru a consolida performanța Politicii de Coeziune pentru perioada 2014-2020, vor fi introduse noi prevederi de condiționalitate pentru a se asigura că finanțarea UE generează stimulente puternice pentru statele membre în atingerea obiectivelor și țintelor stabilite conform Strategiei Europa 2020. Acestea vor include obligația Statului membru de a avea un mecanism de evaluare sistematică a impactului legislației asupra Întreprinderilor Mici și Mijlocii, având în vedere diferențele cu privire la dimensiunea întreprinderilor, acolo unde este cazul.

## Anexa 1: Rezumat al literaturii de specialitate

Analiza literaturii de specialitate este prezentată în această anexă în ordine cronologică pentru a surprinde modificările survenite "în contextul european și național" la nivelul DMI 1.2 - din perspectivă conceptuală, precum și pentru a ilustra cele mai recente modificări în domeniu și, în consecință, a asigura, pentru anul 2012, validitatea maximă a instrumentului de măsurare, după cum se arată în capitolul următor.

Analiza literaturii de specialitate identifică **cele mai relevante resurse**, fără a le neglija nici pe cele secundare (grupate în Caseta 1). În același timp, **toate sursele relevante, direct sau indirect** (din surse secundare) au fost inventariate. Analiza noastră s-a axat pe literatura de specialitate de după 2008, deoarece sursele disponibile la acea dată analizaseră deja literatura de specialitate elaborată anterior.

### Conceptul de cultură de evaluare prezentat în literatura de specialitate

În această secțiune prezentăm principalele elemente ale conceptului de „cultură de evaluare” așa cum a fost acesta analizat în detaliu în majoritatea lucrărilor de specialitate relevante pentru această temă:

- ▶ *Toulemonde, J. (2000), Evaluation Culture(s) in Europe: Difference and Convergence between National Practices (Cultura de evaluare în Europa: Diferențe și Convergența între Practicile Naționale), in Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 69 (3/2000)*

Înainte de definirea conceptului, Toulemonde identifică 3 niveluri în cultura de evaluare a actorilor din sfera politică și administrativă:

1. Experiența evaluării ca povară birocratică (ex. cerințele CE privind Politica de Coeziune au fost percepute ca **presiune externă** în utilizarea evaluării - Europa de Sud);
2. Evaluarea ca suport pentru managementul public - o sursă orientativă pentru managementsi mediere între partenerii publici (corespunzând scopului evaluării, și anume acela de "învățare" - pornind în multe cazuri de la **deschiderea internă față de cerințele CE** - ex. Finlanda, Irlanda);
3. Evaluarea ca act politic (corespunzând scopului evaluării de "responsabilizare" - țările scandinave și Marea Britanie);

Analizând cele 3 niveluri în cadrul Uniunii Europene, Toulemonde concluzionează că "acest concept de cultură de evaluare se referă la relații bazate pe încredere, utilizarea concluziilor evaluării și, în consecință, integrarea, aproape completă, a evaluării, în strategiile și practicile de management". Unele state europene au atins sau sunt pe cale să atingă un grad de maturitate al "culturii de evaluare" [la nivel de țară]: evaluarea privește toate aspectele politice, este folosită la toate nivelurile administrației și guvernului și este realizată de către evaluatori competenți care realizează schimburi de experiență și definesc cele mai bune practici într-o societate profesională.

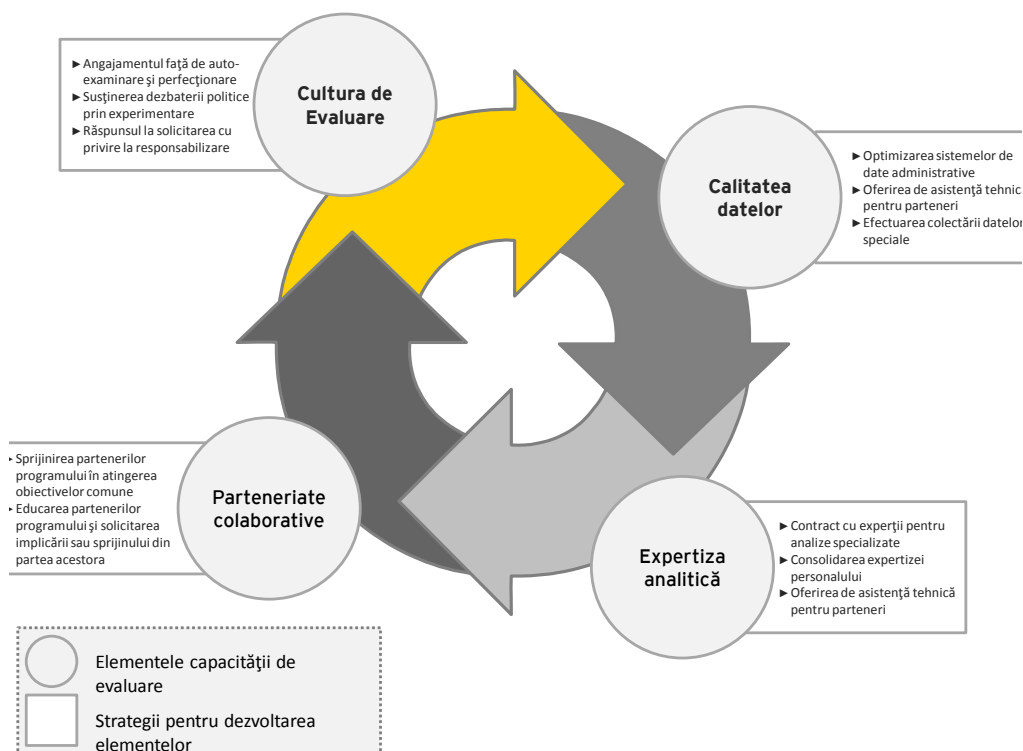
În 2000, s-a realizat, în mare parte, trecerea progresivă de la evaluarea ca și constrângere la utilizarea acestui exercițiu în procesul de management [în cazul UE 15]. Totuși, trecerea la o cultură de evaluare democratică este destul de departe de a se realiza în Europa.

- ▶ *GAO din Statele Unite (2003), Report to Congressional Committees, Program Evaluation. An Evaluation Culture and Collaborative Partnerships Help Build Agency Capacity (Raport către Comitetul Congresului, Program de Evaluare. O cultură de Evaluare și Parteneriatele Colaborative contribuie la Dezvoltarea Capacității Agenției)*

Conform manualului de lucru din domeniu, elaborat de GAO, elementele-cheie ale capacității de evaluare sunt:

1. **Cultura** de evaluare - un angajament față de autoexaminare
2. Calitatea datelor
3. Expertiza analitică și
4. Parteneriatele colaborative.

Figura 16: Elementele principale ale capacității de evaluare



Sursa: Manualul GAO

După cum putem observa, cultura de evaluare este percepută ca element intrinsec al capacității de evaluare și este definită ca angajament față de autoexaminare.

În continuare, indicatorii **culturii** de evaluare [ai unei agenții] (selectați din diverse capitole ale manualului) sunt după cum urmează:

1. Un **proces formal**, regulat de **planificare, implementare și utilizare** a informațiilor rezultate în urma evaluărilor;
2. Un angajament față de învățare prin analiză și experimentare.

În timp ce principalele elemente ale **capacității** de evaluare sunt:

1. Un angajament față de **responsabilizare** și față de îmbunătățirea performanțelor programului / pentru instituționalizarea culturii de evaluare;
2. Un sistem administrativ optimizat sau orientat către sisteme speciale de colectare a **datelor** pentru a obține date de o mai bună calitate;
3. Surse externe sau dezvoltarea personalului / **expertiza** fiind necesară pentru asigurarea credibilității analizelor și concluziilor.

Conform GAO, agențiile incluse în studiu **nu par dispuse să dezvolte o cultură a evaluării în mod deliberat**. Mai mult, un proces sistematic, consolidat, de autoexaminare și perfecționare pare să fie dezvoltat mai degrabă cu sprijinul și implicarea conducerii agenției și a organismelor de supraveghere. Factorii care au generat acest proces au fost după cum urmează:

1. Condițiile externe/ **dezbaterile politice și constrângerile bugetare**, respectiv, ca o încercare de a obține o abordare mai eficace decât cea anterioară;
2. Continuarea ciclului de studii riguroase sursă de informații credibile și relevante **pentru factorii de formulare a politicilor, care susțin și încurajează cercetări riguroase suplimentare**.
3. Rezultatul autoexaminării operaționale, ca răspuns la **constrângerile bugetare**.

- *Comisia Europeană (2008), Final Report on the framework to analyse the development of evaluation capacity in the EU Member States (Raport Final privind cadrul de analiză a dezvoltării capacității de evaluare în statele membre UE)*

Așa cum vom prezenta în sub-capitolul următor, studiul realizat de Curley și Perianu în 2006 "Analysis of the Romanian Evaluation Culture and the Romanian National Evaluation Strategy" ("Analiza culturii de evaluare din România și a Strategiei Naționale de Evaluare"), a fost realizat în baza Criteriilor (9) privind Analiza Comparativă a Culturii de Evaluare stabilite de Furubo și dezvoltate ulterior de către Grupul Consultativ pentru Evaluare (9+3). Deja, EAG "Guide to good Practices of Evaluation Capacity Building" ("Ghidul de bune practici privind consolidarea capacității de evaluare") elaborat de către Grupul Consultativ pentru Evaluare contribuie la transformarea "culturii" de evaluare în "capacitate" de evaluare, deși păstrează cele 9 criterii elaborate de Furubo în 2002.

În 2007, Comisia Europeană a continuat activitatea efectuată de Grupul Consultativ pentru Evaluare în 2003 și a dezvoltat un cadru complex pentru analiza comparativă a "capacității de evaluare". Trebuie subliniat faptul că această "capacitate de evaluare" și nu "cultura de evaluare" reprezintă baza conceptuală, cu toate că aceasta din urmă este considerată ca făcând parte din dimensiunea aferentă capacității de evaluare, și anume "instituționalizarea evaluărilor". A fost de asemenea elaborată o "definiție de lucru" a acesteia:

*"Capacitatea instituțiilor care gestionează Fonduri Structurale și de Coeziune de a organiza eficient și de a utiliza cu promptitudine evaluările de înaltă calitate ale programelor finanțate de UE".*

... "cultura de evaluare" nu este definită în mod clar în documentul cadru al CE privind analiza comparativă.

Cele 4 dimensiuni principale ale capacității de evaluare, așa cum sunt definite în prezentul document, au fost elaborate în baza celor mai importante decizii cheie stipulate în ghidul EVALSED, care trebuie luate atunci când se inițiază dezvoltarea capacității de evaluare într-un mod strategic" și prin comparație cu practicile Grupului Internațional de Lucru pentru Evaluare privind Programele și Politica de Evaluare, ale Băncii Mondiale, precum alte practici în domeniu, inclusiv cele din mediul academic.

Acetea sunt enumerate mai jos:

1. **Cererea de evaluare**, referindu-ne la "contractorii de evaluare", mai specific, la **capacitatea și angajamentul** guvernelor de a solicita și utiliza evaluarea. În literatura de specialitate, acest lucru este perceput ca fiind punctul de pornire pentru dezvoltarea capacității de evaluare, aceasta putând fi **consolidată** în diverse moduri (ex. stimulente și obligații, în principal externe). Totuși, acest aport extern (după cum este prezentat mai sus de către Toulemonde) poate să nu aibă niciun impact asupra cererii de evaluare dacă nu există un grad înalt de conștientizare cu privire la caracterul benefic al evaluării.
2. **Oferta de evaluare**, referindu-ne la **resursele, abilitățile și infrastructura informațională necesare**, sunt disponibile pentru a răspunde în mod eficace presiunilor asupra cererii de evaluare, mai precis, **metode și standarde, informații** (sau date conform criteriilor GAO), **resurse financiare și abilități profesionale** (sau abilități analitice conform GAO) (Guerrero 1999).

Dacă cererea de evaluare este prezentată ca fiind punctul de pornire în dezvoltarea capacității de evaluare, există un consens general în literatura de specialitate privind necesitatea corelării cererii cu oferta de evaluare pentru a atinge acest scop.

3. **Structura evaluării**, referindu-ne la "modul de organizare și coordonare a sistemelor de evaluare": cele centrale vs. cele descentralizate, cele interne vs. cele externe; modul de structurare a evaluării influențează cererea de evaluare. Citând din ghidul EVALSED, dacă într-o etapă incipientă, "strategia" (sau politica) de dezvoltare a capacității de evaluare "se implementează într-o instituție centrală, dacă evaluarea va deveni o funcție semnificativă în sectorul public, **"aceasta trebuie să reflecte structura guvernamentală din țara respectivă"**.
4. **Instituționalizarea evaluării**, referindu-ne strict la (4.1.) **utilizarea evaluării și a mecanismelor** de monitorizare sau la modul general (4.2.), un factor important care reflectă interacțiunea dintre celelalte dimensiuni privind dezvoltarea capacității de evaluare, și prezintă măsura în care **evaluarea face parte integrantă din procesul decizional și din activitățile instituțiilor guvernamentale în general.**

Așa cum se poate observa, o a doua interpretare a "instituționalizării evaluării" permite luarea în considerare a unor factori culturali care determină gradul de influență a evaluării. Acestea sunt, așa cum au fost interpretate în Raportul CE din literatura de specialitate cea mai relevantă:

- ▶ deschiderea sistemului față de dovezi și argumente, în funcție de existența unui sistem politic democratic și competitiv și a decentralizării politicii;
- ▶ specializarea funcțională a factorilor de formulare a politicilor; adică, atunci când este vorba de experți specializați în domeniul politicilor publice, aceștia vor fi expuși la "ideile și opiniile oferite prin evaluare";
- ▶ pregătirea și experiența profesională a factorilor de formulare a politicilor; mai exact, se menționează faptul că acolo unde legea reprezintă obiectul principal de activitate al legiuitorilor și al principalilor funcționari publici, "științele sociale par să înregistreze un progres relativ scăzut;
- ▶ cu privire la ofertă, prezența unei prospere comunității a specialiștilor în domeniul științelor sociale și, cu aceasta, un sistem universitar care să promoveze științele sociale;
- ▶ din nou, cu privire la ofertă, disponibilitatea unui grup considerabil de specialiști din domeniul științelor sociale care sunt interesați să efectueze studii în domeniul politicilor publice;
- ▶ prezența instituțiilor care elimină discrepanțele dintre mediul academic și sectorul guvernamental;
- ▶ un "climat al raționalității" și
- ▶ natura aspectelor menționate în agenda politicii publice respective, caracteristicile care vor determina măsura în care acestea se pretează la influența evaluării. Mai exact, aspecte care trebuie să fie cele pe care evaluatorii le-au analizat și nu aspecte care să aibă o natură emotivă sau o încărcătură puternică.

În continuare, putem observa din raport faptul că elementele legate de cultura de evaluare sunt subsumate conceptului de "capacitate de evaluare", în cadrul celei de-a 4-a dimensiuni. "O concluzie ar fi faptul că este importantă luarea în considerare a unor factori mai generali care influențează rolul evaluării în formularea politicilor în general. Unii dintre acești factori culturali generali au fost evidențiați în cadrul dimensiunii "instituționalizarea culturii". Aceștia sunt luați în calcul la dezvoltarea cadrului de analiză comparativă privind capacitatea de evaluare.

#### • Caseta 1: Alte definiții ale culturii de evaluare și ale capacității de evaluare

Numeroase definiții ale capacității de evaluare, care variază sub aspectul volumului și complexității reies din analiza literaturii de specialitate. De exemplu, **Mackay (1999)** definește dezvoltarea capacității de evaluare într-un mod mai degrabă general, dar oricum direct ca „dezvoltarea sistemelor de evaluare naționale și sectoriale”.

Definiția utilizată de **Picciotto (1998)** este într-un fel ceva mai generală - „capacitatea instituțiilor publice de a gestiona informațiile, de a estima performanța programelor și a răspunde noilor cerințe în mod flexibil” - prin faptul că nu se limitează la evaluarea în sine.

**Boyle și Lemaire (1999)** corelează definiția acestora pentru dezvoltarea capacității de evaluare cu noțiunea de regim de evaluare, pe care îl descriu drept „configurarea capacității de evaluare, practica evaluării, acorduri organizaționale și instituționalizare”.

Dezvoltarea capacității de evaluare este definită apoi ca incluzând „activități și inițiative luate pentru a implementa regimul”. Definiția prezentată în **EVALSED** are o arie mare de aplicabilitate: aceasta definește dezvoltarea capacității de evaluare ca „resursa, aptitudinea instituțională, umană și baza procedurală pentru realizarea evaluărilor politicilor publice și sistemelor de management public”.

**Stockdill, Baizerman și Compton (2002)** dedică un capitol problemei conceptualizării și definirii dezvoltării capacității de evaluare. Inițial, ei prezentau o definiție conceptuală a dezvoltării capacității de evaluare: „un sistem de acțiune bazat pe context, intenționat al proceselor și practicilor ghidate pentru instituirea și susținerea unei situații în care evaluarea calitativă a programului și utilizările adecvate ale acestuia reprezintă practici obișnuite și permanente în cadrul și/sau între una sau mai multe organizații/programe/site-uri”. Autorii subliniază faptul că dezvoltarea capacității de evaluare, contrar practicii actuale din domeniul evaluării, este un

proces continuu. Folosind o metaforă plastică, aceștia caracterizează dezvoltarea capacității de evaluare drept „permanentă - la fel ca o artistă de circ care învârtă constant numeroasele farfurii în vârful barei pe care o ține”. Această discuție duce spre ceea ce ei numesc o definiție de lucru cu privire la dezvoltarea capacității de evaluare ca fiind „activitatea intenționată de a crea permanent și de a susține procesul organizațional în ansamblu care face o rutină din evaluarea calității și utilizările acesteia”. Pe scurt, dezvoltarea capacității de evaluare face referire la crearea și menținerea factorilor care susțin evaluarea în sectorul public sau guvernamental. În capitolul următor luăm în calcul diversele conceptualizări ale dezvoltării capacității de evaluare rezumate aici pentru a ajunge la o definiție de lucru a dezvoltării capacității de evaluare în scopul acestui proiect.

Un alt cadru de referință care merită reținut este cel prezentat recent de **Lahey (2007)**. Acesta se bazează pe patru „unități structurale esențiale”, după cum urmează:

- Viziunea; aceasta cuprinde o înțelegere a rolului informațiilor legate de monitorizare și evaluare în managementul sectorului public și procesul decizional și leadership strategic;
- Mediul propice; acesta conține angajamentul de a susține un sistem de monitorizare și evaluare pe termen lung și voința politică de a susține valorile care stau la baza acestuia și etica, cum ar fi obiectivitatea, transparența și buna guvernare;
- Infrastructura pentru a furniza Informații despre Monitorizare și Evaluare; cu alte cuvinte, dimensiunea ofertei de evaluare;
- Infrastructura pentru a solicita și utiliza Informații legate de Monitorizare și Evaluare; dimensiunea sectorului cererii.

Din nou „unitățile structurale” ale lui Lahey corespund îndeaproape principalelor dimensiuni sau aspecte ale dezvoltării capacității de evaluare precizate în celelalte contribuții prezentate mai sus. Unitatea structurală „Viziune” a lui Lahey conține elemente referitoare la leadership-ul care în alte cadre de referință sunt asociate dimensiunilor cerere și instituționalizare.

---

Sursa: Comisia Europeană 2008

- ▶ *De Peuter, B. Pattyn, V (2008) Evaluation capacity: enabler or exponent of evaluation culture? (Capacitatea de evaluare: facilitator sau exponent al culturii de evaluare?), Institutul de Management Public K.U. Leuven (Belgia)*

Acest articol a reprezentat o sursă excelentă pentru (1) inventarierea literaturii relevante, (2) definirea celor două concepte și a dimensiunilor care le alcătuiesc și (3) analiza legăturilor între cele două. De Peuter&Pattyn a acoperit de asemenea surse care nu au fost incluse în documentul cadru de analiză comparativă al CE (de ex. Varone et al 2006<sup>13</sup>, Lahey 2004<sup>14</sup>).

Înainte de a trece la cele trei puncte de mai sus, De Peuter&Pattyn reiterează mai întâi aspectele principale care trebuie luate în calcul în cadrul oricărei discuții despre cultura și capacitatea de evaluare:

---

<sup>13</sup> *Varone et al.* a dezvoltat un index de instituționalizare a evaluării, potrivit pentru a fi aplicat la nivel național. Indexul gravitează în jurul a două dimensiuni: existența organizațiilor formale și existența unei comunități epistemice. Instrumentul acestora se corelează în multe privințe cu „indexul maturității evaluării” al lui Furubo & Sandahl's. Nicio țară nu pare să demonstreze existența un proces de instituționalizare intensiv fără o sporire concomitentă a maturității. Reversul nu este totuși întotdeauna valabil. Există țări care au dezvoltat o cultură matură a evaluării, fără a afișa un grad mare de instituționalizare (Varone et al., 2006)

<sup>14</sup> Având experiență în evaluare, mai exact în administrația publică din Canada, Lahey subliniază de asemenea ideea de a se face diferența între dezvoltarea capacității de a „realiza” evaluări și dezvoltarea capacității de a „utiliza” evaluări. În baza experienței sale, a dezvoltat o „listă de verificare a infrastructurii de evaluare” care cuprinde atât factorii-cheie culturali, cât și pe cei operaționali, esențiali pentru evaluările eficiente. (Lahey, 2004). Cadru CE nu acoperă lucrările lui Lahey din 2007.



- ▶ există un consens din ce în ce mai mare legat de necesitatea unei capacități mature de evaluare în baza bunei guvernante;
- ▶ este dificilă menținerea perspectivei generale asupra multitudinii de opinii care circulă despre ambele „fenomene”;
- ▶ analiza este chiar și mai complicată dacă se încearcă clarificarea interrelaționării conceptelor, întrucât ambele „discuții” sunt în mod surprinzător rareori integrate explicit;
- ▶ opiniile variază, de la convingerea că ambele concepte înseamnă același lucru până la premisa conform căreia ambele variabile se dezvoltă independent una de cealaltă.

De Peuter&Pattyn ajung la un număr de categorii de indicatori cu relevanță generală în privința culturii și capacității de evaluare. Ei au realizat acest lucru prin inventarierea întregii literaturi relevante din domeniu și prin compararea sistematică a indicatorilor definiți de către toți autorii. Această activitate s-a concretizat într-o primă listă cu un total de **251 indicatori** (a se vedea următorul tabel). Această primă listă nu a fost „grupată” în niciun fel din perspectiva conceptului de cultură comparativ cu indicatorii capacității.

Indicator (Sursa)	Categorie
<b>Boyle et al. (1999)</b>	
Capitalul uman (aptitudini, cunoștințe, experiență)	SK
Resurse financiare, materiale	FR
Baze de date solide	DCM
Familiarizarea cu științele sociale	SK
Absența corupției (politice și economice)	POL
Aspectele principale care trebuie soluționate de către guvernele ce vor să instituționalizeze evaluările	
Ancorarea regimului de evaluare	LE
Ancorarea capacității de evaluare în cadrul organizațiilor	ORG
Acoperirea evaluării	CPS
Corelarea evaluării cu alte funcții și instituții din sectorul public	CPM
Utilizarea evaluării în cadrul procesului decizional	USE
Profesionalizarea funcției de evaluare	SK
Promovarea cererii	POL
<b>Mackay (1999)</b>	
Obstacole (și astfel puncte de interes) pentru dezvoltarea sistemelor de evaluare în țările în curs de dezvoltare:	
Cererea efectivă	DEM
Oferta: aptitudini de evaluare, contabilitate sau auditare	SK
Infrastructura informațională: informații financiare de înaltă calitate și alte informații legate de performanțe; standarde și sisteme de contabilitate/audit	DCM
Responsabilizare	OWN
Cultura răspunderii bazată pe fapte	AVE
Absența corupției	POL
Evaluarea mecanismelor de feedback în procesul decizional	DIF
Masa critică	HR
Abordarea globală; legătura cu măsurarea performanței și gestionarea performanței	CPM
Prezența culturii de susținere sau a setului de valori - sau cel puțin posibilitatea de a dezvolta o asemenea cultură	AVE
<b>Guerrero (1999)</b>	



Indicator (Sursa)	Categorie
Cerere	
Leadership și viziune	POL
Conștientizare	AVE
Stimulente: legi și reglementări	LE
Schema instituțională	ORG
Mediul propice (presiuni interne/externe)	DEM
Ofertă	
Resurse umane	HR
Aptitudini	SK
Resurse financiare	FR
Metode	SK
Standarde de evaluare profesională	QLI
Informații	DCM
Programarea evaluării	CPM
Organizarea funcției de evaluare și a etapelor de acțiune	
În scopul implementării cu succes a evaluării, aceasta trebuie plasată pe mai multe nivele în cadrul structurii de guvernare pentru a întruni cerințele aferente diverselor piețe și diverșilor factori implicați	ORG
Generalități	
Diagnoza detaliată a cadrului instituțional al unei țări - strategie adaptată la țară	CTX
Corelarea intervențiilor capacității de evaluare cu reformele de coordonare a sectorului public	CPM
<b>Mackay (2002)</b>	
Cererea ca o principală condiție preliminară	DEM
Angajamentul pe termen lung al guvernului	POL
Adaptarea mecanismelor de consolidare a culturii de evaluare la situația națională	CTX
Crearea unui cadru permanent, solid și durabil în care se utilizează evaluarea	USE
Proces axat pe nevoile mecanismelor de consolidare a culturii de evaluare (îndrumare și asistență clare)	POL
Concentrarea asupra utilizării acesteia	USE
Departamentul de Evaluare a Operațiunilor: Lista de verificare pentru care ia în calcul nivelul național al calității optime	
În baza unei diagnoze naționale formale și a unui plan de acțiune clar	CTX
Face parte dintr-un program de reformare a modului de coordonare a sectorului public	CPM
Dezvoltarea și implementarea unui program de instruire personalizat pentru mecanismele de consolidare a culturii de evaluare	SK
Stabilirea legăturilor cu programele de management financiar și responsabilizare	CPM
Realizarea corelărilor cu optimizările sistemului statistic	DCM
Realizarea corelărilor cu inițiativele de cercetare	DCM
Lanțul de rezultate privind dezvoltarea capacității de evaluare: Indicatori de performanță	
Rezultate:	

Indicator (Sursa)	Categorie
Constatările privind procesul de monitorizare și evaluare se utilizează în luarea deciziilor bugetare, în elaborarea strategiei sectoriale și în deciziile conducerii ministerelor de resort	USE
Constatările privind procesul de monitorizare și evaluare se utilizează de mass media, în dezbaterile parlamentare și prezentările ONG-urilor către guvern	USE
Structurile și procesele guvernamentale s-au realiniat pentru a autoriza constatările privind procesul de monitorizare și evaluare și a le introduce în procesele bugetare și în procesele de planificare și management ale ministerelor	CPM
Rezultate imediate:	
Volum mare de informații legate de monitorizare și constatări ale evaluării	DCM
Calitatea optimizată a informațiilor de monitorizare și constatările evaluării	QLI
Cadrul formal de monitorizare și evaluare se stabilește de către guvern	LE
Numărul oficialilor care susțin sesiunile de formare în domeniul monitorizare și evaluare	HR
Numărul oficialilor care se ocupă de monitorizare și evaluare	HR
Numărul de evaluări sau verificări efectuate	CPS
Activități:	
Susținerea unor sesiuni de formare în domeniul monitorizare și evaluare și de formare a formatorilor	SK
Seminariile la nivel național susținute pentru a spori gradul de conștientizare și pentru a consolida cererea de monitorizare și evaluare	AVE
<b>Stufflebeam (2002)</b>	
Luarea în calcul a naturii dependente de context a sistemelor de evaluare	CTX
Identificarea, susținerea și abordarea factorilor determinanți la nivel intern și extern pentru evaluare	DEM
Considerarea unității de evaluare ca reprezentând o structură la nivel înalt în cadrul organizației	ORG
Promovarea și susținerea implicării, participării și asistenței de la toate nivelele a persoanelor interesate	OWN
Adoptarea și evaluarea Standardelor și principiilor orientative din domeniul evaluării	QLI
Definirea și aplicarea politicilor și contractelor clare și funcționale de evaluare	QLI
Definirea și urmărirea scopurilor de evaluare clare, adecvate	SK
Angajarea și susținerea unei echipe de evaluare capabile și credibile	HR
Asigurarea de fonduri, facilități, echipamente, servicii, software și tehnică suficiente pentru efortul de evaluare	FR
Asistență	
Adoptarea și aplicarea modelelor de evaluare adecvate	SK
Implementarea unei serii de metode de evaluare calitativă și cantitativă	SK
Efectuarea periodică a evaluărilor	CPS
Stabilirea și menținerea bazelor de date funcționale	QLI
Utilizarea canalelor și mecanismelor de comunicare eficiente	DIF
Asigurarea instruirii permanente în evaluare a evaluatorilor și persoanelor interesate	SK
Stabilirea și menținerea unui mecanism de reacție rapidă pentru a satisface nevoile de evaluare	CPM

Indicator (Sursa)	Categorie
urgentă	
Asigurarea periodică a meta-evaluărilor interne și externe	QLI
Menținerea și utilizarea unei verificări a sistemului de evaluare și a procesului de optimizare	QLI
<b>Furubo et al. (2002)</b>	
Evaluarea are loc în multe domenii ale politicilor publice	CPS
Există furnizori de evaluare specializați în diverse discipline, care au învățat diverse metode de evaluare și care efectuează evaluări	SK
Dezbaterea la nivel național referitoare la evaluare, în care discuțiile mai generale sunt adaptate mediului național specific	CTX
Asociații profesionale sau participarea frecventă la întruniri a societăților/asociațiilor internaționale și cel puțin discuții referitoare la norme sau etica profesională	NET
Acorduri instituționale în cadrul guvernului pentru desfășurarea evaluărilor și diseminarea rezultatelor acestora către factorii de decizie.	ORG
Acordurile instituționale sunt prezente în Parlament pentru desfășurarea evaluărilor și diseminarea acestora către factorii de decizie.	ORG
Există un element de pluralism, adică în cadrul fiecărui domeniu al politicilor există mai multe persoane sau agenții care dispun și efectuează evaluări	CPS
Activitățile de evaluare din cadrul Instituției Supreme de Audit	ORG
Unele evaluări din sectorul public trebuie să vizeze rezultatele programului sau politicii (în plus pe lângă accentul pe rezultatele imediate sau producția tehnică)	CPS
<b>United States General Accounting Office - Oficiul General de Contabilitate din SUA (2003)</b>	
Abilitatea de a colecta sistematic date despre rezultatele programului	DCM
Abilitatea de a analiza sistematic datele despre rezultatele programului	SK
Abilitatea de a utiliza sistematic datele despre rezultatele programului	USE
Cultura de evaluare: Autoevaluări periodice pentru a face informări în legătură cu optimizarea programului - Angajamentul față de autoexaminare și învățare prin experimentare.	AVE
Calitatea datelor: credibilitate, fiabilitate și consistență	QLI
Expertiza analitică: Cunoașterea metodelor de cercetare și a obiectivului relevant	SK
Parteneriate colaborative: împărtășirea resurselor și specializărilor între factorii interesați	NET
<b>Dabelstein (2003)</b>	
Lipsa cererii presupune un impact scăzut al instituțiilor de evaluare asupra deciziilor în domeniul politicilor și managementului	DEM
Coaliții de susținere a politicilor și solicitări din partea managementului executiv	POL
Cadrul juridic sau o reglementare organizațională statutară fermă	LE
Independența unității de evaluare față de managementul operațional	ORG
<b>McDonald et al. (2003)</b>	
Capacitatea de evaluare care urmează să fie înțeleasă ca auto-examinare de către personalul programului și manageri; dar se referă de asemenea la utilizarea efectivă a evaluărilor externe și monitorizarea permanentă. Astfel: nu numai desfășurarea evaluărilor, dar și atribuirea, gestionarea și utilizarea acestora.	USE
Instrumente necesare pentru a acționa cu succes	SK

Indicator (Sursa)	Categorie
Sistem eficient de distribuție	DIF
Persoane determinate să acționeze	USE
Întregul sistem de acțiune este sustenabil	ORG
Astfel: nu numai dezvoltarea aptitudinilor persoanelor individuale, dar și a celor organizaționale	
Lecții în dezvoltarea capacității de evaluare	
Dezvoltarea unui cadru de evaluare comun	LE
Dezvoltarea cunoștințelor despre aspectele funcționale ale evaluării, în contextul dvs.	SK
Dezvoltarea cunoștințelor prin asocieri între instituții guvernamentale și de cercetare	NET
O bună practică de evaluare depinde de context	CTX
Evaluarea sistematică și vizibilă a fiecărei etape (evaluarea procesului privind capacitatea de evaluare)	QLI
<b>Lahey (2004)</b>	
Dezvoltarea capacității de a „efectua” evaluări	
Recunoașterea rolului jucat de un campion/susținător al funcției de evaluare în vederea asigurării furnizării resurselor necesare și menținerea ritmului	ORG
Resurse financiare	FR
Personal instruit/experimentat.	SK
Modalități de instruire:	
Programul privind Stagiul de Practică destinat Evaluatorilor	SK
Evenimente de consolidare a rețelelor profesionale pentru evaluatorii din diverse departamente	NET
Conferințe oficiale	NET
Serii de sesiuni de dezvoltare profesională	SK
Legături cu alte organizații profesionale	NET
Educarea utilizatorilor evaluării	SK
Dezvoltarea capacității „de utilizare” a evaluării	
Cererea de evaluare solicitată de agențiile centrale	ORG
Promovarea funcției de evaluare în cadrul Departamentelor	ORG
Obținerea credibilității pentru evaluatori	AVE
Dezvoltarea unui plan de evaluare global	ORG
Evaluarea cu expunere publică integrală (transparență)	QLI
Factorii de succes necesari pentru evaluarea eficientă [„Lista de verificare a infrastructurii de evaluare”]	
Aspecte culturale	
Instituțiile sunt pregătite să divulge informații	DIF
Managerii au încredere că evaluările vor fi obiective	AVE
Agențiile sunt de acord să fie verificate	AVE
Managerii au curajul să efectueze schimbări și să implementeze recomandări	AVE
Funcția de evaluare este pregătită să fie supusă la rândul său unui proces de evaluare	AVE
S-au clarificat responsabilitățile relevante	ORG

Indicator (Sursa)	Categorie
Aspecte operaționale	
Sunt disponibile resurse tehnice, profesionale	SK
Sunt disponibile resurse financiare	FR
Timpul este suficient	CPM
Există politici și standarde de evaluare	QLI
Se poate acoperi necesarul de obiectivitate	QLI
Există autoritatea de a monitoriza evaluările	QLI
Există autoritatea de a acționa asupra constatărilor	USE

Într-o a doua etapă, De Peuter&Pattyn s-a străduit să ajungă la **un numitor comun pentru fiecare „grup al unui anumit tip de indicatori”**. Din această activitate au rezultat 17 categorii de indicatori, care s-au alocat în continuare grupelor „capacității” și „culturii” (a se vedea tabelul de mai jos). În acest scop s-a ținut cont de următoarele definiții:

- ▶ *Cultura de evaluare este un model de convingeri și valori împărtășite atât de decidenți politici cât și de evaluatori, care îi înzestreză pe aceștia cu un set de reguli de conduită ce îi ghidează către o practică de evaluare (din definiția lui Davies (1984) cu privire la “cultură”: “ cultura reprezintă modelul de convingeri și valori, care acordă membrilor unei instituții rațiunea de a fi, înzestrându-i pe aceștia cu un set de reguli de conduită în cadrul instituției”)*
- ▶ *Capacitatea de evaluare este asociată “aspectelor și componentelor operaționale care sunt considerate necesare pentru realizarea evaluării. În acest sens, capacitatea de evaluare este strâns legată de practica de evaluare. Ambele fac referire la aspecte legate de personal, precum și la facilități tehnice și instrumente suport pentru evaluare.”*

Tabelul de mai jos prezintă cele 17 categorii de indicatori, precum și numărul de indicatori alocați fiecărei categorii și grupul în cadrul căruia se clasifică categoria respectivă.

**Tabelul 22: Indicatori, numărul de indicatori alocați fiecărei categorii și grup, în care se clasifică fiecare categorie.**

Categorie	Număr de indicatori	Grup
Ancorarea organizatorică a funcției de evaluare	37	CAPACITATE
Aptitudini pentru efectuarea evaluării	33	CAPACITATE
Conștientizarea valorii intrinseci a evaluării	21	CULTURA
Rețele	20	CULTURA
Instrumente calitative	19	CAPACITATE
Corelarea cu deciziile din domeniul politicilor și management	14	CAPACITATE
Angajament politic	13	CULTURA
Utilizare	13	CULTURA
Mecanisme de diseminare și feedback	12	CAPACITATE
Mecanisme de colectare a datelor	11	CAPACITATE
Resurse financiare	11	CAPACITATE
Volum (intern și extern) de resurse umane	11	CAPACITATE
Acoperirea unui spectru politic	9	CULTURA
Dependența de context	8	CULTURA

Categorie	Număr de indicatori	Grup
Cerere	8	CULTURA
Încadrare juridică	6	CULTURA
Responsabilitate	5	CULTURA

Conform De Peuter&Pattyn, grupul cultural cuprinde conștientizarea evaluării, dependența de context a evaluării, (existența unei cereri efective), cererea de evaluare efectivă, (gradul activităților) activități de consolidare a rețelelor profesionale, responsabilitatea asupra evaluărilor, angajamentul politic față de evaluare și modurile și măsura utilizării eficiente a rezultatelor evaluării.

Grupul corespunzător conceptului de capacitate include mecanisme de colectare a datelor și de difuzare și feedback, resurse financiare și umane, precum și abilități de a efectua evaluarea și prezența instrumentelor de garantare a calității evaluării.

Cele 4 categorii din paranteză sunt mai dificil de clasificat, fie în grupul cultural, fie în grupul de capacitate. De fapt, toate patru pot fi asociate ambelor grupuri.

Pentru a poziționa cultura de evaluare și capacitatea unuia față de celălalt, De Peuter&Pattyn au utilizat un cadru ce includea o perspectivă dinamică și era conturat în 6 etape ale procesului de evaluare: (1) decizia de evaluare, (2) structurarea / planificarea evaluării, (3) observarea, (4) analizarea; (5) deliberarea; (6) utilizarea, grupate în continuare în 3 etape principale, adică (1) decizia de evaluare, (2) desfășurarea evaluării și (3) utilizarea / influențarea unei evaluări.

Tabelul de mai jos prezintă legătura între fazele/etapele identificate și cele 17 categorii de indicatori/grupuri:

**Tabelul 23: Legătura dintre etape și indicatori**

DECIZIA DE EVALUARE	DESFĂȘURAREA EVALUĂRII				UTILIZAREA / INFLUENȚAREA
	STRUCTURAREA	OBSERVAREA	ANALIZAREA	DELIBERARE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Conștientizarea valorii intrinseci a evaluării (CUL)</li> <li>▶ Angajamentul politic (CUL)</li> <li>▶ Cererea (CUL)</li> <li>▶ Acoperirea spectrului politicilor (CUL)</li> <li>▶ Dependența de context (CUL)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Resurse financiare (CAP)</li> <li>▶ Capacitatea (internă și externă) a resurselor umane (CAP)</li> <li>▶ Abilități de a efectua evaluarea (CAP)</li> <li>▶ Mecanisme de colectare a datelor (CAP)</li> <li>▶ Mecanisme de diseminare și feedback (CAP)</li> <li>▶ Instrumentele calitative (CAP)</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Responsabilitate (CUL)</li> <li>▶ Utilizare (CUL)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Încadrare juridică (CUL)</li> <li>▶ Ancorare organizațională (CAP)</li> <li>▶ Corelarea cu deciziile din domeniul politicilor și management (CAP)</li> <li>▶ Rețele (CUL)</li> </ul>					

Cele mai relevante concluzii ale acestei analize generale sunt următoarele:

- ▶ atât cererea, cât și utilizarea evaluării sunt determinate predominant de factori care fac referire la cultura de evaluare;
- ▶ procesul de efectuare a unei evaluări se bazează predominant pe condițiile privind capacitatea de evaluare (tehnică);

- ▶ există câțiva factori culturali care pot reprezenta condiții preliminare pentru componentele de capacitate ce urmează a fi dezvoltate în vederea efectuării evaluărilor: (1) Angajamentul și conștientizarea politică a valorii adăugate a evaluării va genera cererea de evaluare. (2) La rândul acesteia, cererea presupune ofertă și astfel capacitatea tehnică de a desfășura o evaluare. Astfel, necesitatea (3) dezvoltării capacității va deveni tot mai pregnantă odată cu sporirea cererii.
  - ▶ în schimb, capacitatea de evaluare va avea o influență asupra (4) utilizării evaluării. Volumul de resurse, prezența instrumentelor și mecanismelor de control al calității pentru a susține constatările evaluărilor în procesul de elaborare a politicilor vor contribui la extinderea utilizării evaluării. Proprietatea este de asemenea un element cultural important care contribuie la utilizarea evaluării.
  - ▶ în consecință, capacitatea de evaluare este atât un exponent, cât și un facilitator al culturii de evaluare. Totuși, chiar de la începutul realizării evaluării în cadrul procesului privind elaborarea de politici publice, putem presupune că anumite elemente ale culturii de evaluare trebuie să existe ca un factor determinant pentru dezvoltarea capacității de evaluare. De-a lungul timpului, dezvoltarea capacității de evaluare poate consolida cultura de evaluare.
- ▶ *Ghidul Evalsed*<sup>15</sup>

În cadrul Evalsed, capacitatea de evaluare este percepută ca și componentă a capacității instituționale, definită generic pentru a include **norme legale** (de ex. norme privind contracte de muncă sau achiziții) **principii legale** (de ex. principiul egalității de șanse sau al competiției deschise) **guvernanta** (de ex. responsabilitatea democratică și separarea responsabilităților între diferite paliere guvernamentale și societatea civilă), precum și **detalii administrative și organizaționale** (de ex. modul în care sunt structurate ministerele și resursele de care dispun).

În acest context, dezvoltarea capacității de evaluare trebuie să constituie **o problemă comună a întregii comunități din domeniul politicilor publice**. Responsabilii de politici și programe (cei care gestionează și achiziționează servicii de evaluare, cei care sunt interesați de rezultatele evaluării la nivel de politică publică sau de program, precum și cei care întreprind activitatea de evaluare) trebuie să fie convinși de necesitatea evaluării. Cu toate acestea, capacitatea instituțiilor publice de a desfășura activități de evaluare este parte a unei **cerințe mai cuprinzătoare cu privire la nevoia ca Statul să răspundă nevoilor economice și sociale actuale**. Într-adevăr, capacitatea de evaluare este dezvoltată în acele sectoare în care aceasta este concepută ca parte integrantă a unui program mai larg de inovare și modernizare a sectorului public (cu alte cuvinte, acolo unde deja există o cultură a evaluării).

Așa cum este subliniat în documentul cadru al Comisiei din anul 2008, capacitatea de evaluare este multidimensională și **trebuie localizată** la diverse niveluri. Spre exemplu, există:

- ▶ nivelul individual care este compus din aptitudinile și competențele cheie necesare;
- ▶ nivelul organizațional compus din structură și management;
- ▶ nivelul interorganizațional care leagă organizații publice și private prin rețele, proceduri și parteneriate; și
- ▶ nivelul social general care înglobează gândirea evaluativă în cadrul societății civile, inclusiv organizații profesionale – precum și în cadrul sectorului public.

---

<sup>15</sup> Ediția curentă. Deși Raportul Comisiei din anul 2008 privind Dezvoltarea Capacității de Evaluare acoperă pe larg acest document, am inclus și ghidul EVALSED pentru că a fost actualizat în anul 2009 și ar putea include elemente noi.

La fiecare nivel, EVALSED identifică o serie de "indicatori" care marchează elemente/pre-condiții care trebuie să existe/să fie create pentru ca un sistem de evaluare să fie sustenabil.

► La nivel individual:

Există **persoane** în interiorul organizațiilor guvernamentale care dețin **experiența și abilitățile** necesare pentru evaluare iar această resursă poate fi reînnoită și completată prin procese adecvate de recrutare, training și dezvoltare profesională.

**Cursurile și diplomele** sunt disponibile la nivel național sau regional, în general furnizate de către universități, furnizori privați de training și asociații profesionale, și sunt deschise atât specialiștilor, cât și beneficiarilor de servicii de evaluare.

► La nivel organizațional:

Evaluarea este desfășurată **în mod repetat** la fiecare etapă a ciclului de politici/program: de la etapa de planificare, prin implementare și până la etapa de urmărire.

**Concluziile evaluării sunt integrate în procesul de luare a deciziilor** cu privire la alegerea între diverse opțiuni de politici, alegerea metodei celei mai eficiente de implementare și livrare, sau identificarea lecțiilor cu privire la efectul măsurilor evaluate.

Managerii consideră evaluarea drept o resursă importantă care îi ajută să **își îmbunătățească performanța și să obțină rezultate**.

**În mod regulat sunt contractate servicii de evaluare** acoperind un spectru larg de politici și programe.

De asemenea, **există proceduri de urmărire** care asigură luarea în considerare, și acolo unde este cazul, acționarea conform recomandărilor formulate în urma evaluării.

Procedurile de sistematizare a concluziilor evaluării și a lecțiilor învățate asigură managerilor de program și decidenților acces facil la surse de informații suport pentru decizii și păstrarea memoriei organizaționale.

► La nivel interorganizațional:

Există un **proces de coordonare printr-o rețea de unități de evaluare sau funcții** - care asigură consistența metodelor utilizate în achiziționarea, gestionarea și desfășurarea activităților de evaluare la nivelul instituțiilor guvernamentale și, în final, la nivelul întregului sector public.

Există cerințe ca evaluarea să fie înglobată în **legislație, politici clare și activități de reglementare** (dezbateri parlamentare, rapoarte de audit).

Totodată, există o **piață** bine-definită, cu reguli clare pentru ca potențialii furnizori să se poată organiza pentru a răspunde cerințelor licitațiilor, să poată încheia procesele de evaluare la timp, să dezvolte expertiză sectorială și tehnică, și să înțeleagă prioritățile beneficiarilor politicilor și programelor.

**Există o cultură de evaluare care valorizează standardele profesionale, independența, învățarea din experiența anterioară și politicile publice bazate pe dovezi.**

► La nivelul întregii societăți:

**Dialogul deschis și sistematic între decidenți și experții în evaluare** este important pentru ca prioritățile evaluării să fie identificate și stabilite din timp.

**Membrii comunității de evaluare** sunt încadrați în universități sau firme de consultantță sau își desfășoară activitatea în mod independent, însă **împărtășesc același etos și un set comun de standarde**.

**Asociațiile evaluatorilor adună laolaltă clienții, furnizorii și utilizatorii de evaluare și consolidează cultura de evaluare, diseminează bune practici și protejează independența evaluării și a specialiștilor din domeniu.**

Se remarcă un **anumit grad de conștientizare** cu privire la activitățile și rezultatele evaluării și diseminarea rapoartelor și concluziilor acestora astfel încât evaluările să devină des utilizate de către diverși factori interesați (parlament, societatea civilă, etc.) pentru a susține responsabilitatea democratică și transparența.



Cu privire la “dezvoltarea” capacității de evaluare, în conformitate cu documentul cadru al Comisiei din 2008, cele mai importante măsuri, potrivit EVALSED, sunt:

1. Luarea unei decizii cu privire la **structura instituțională** a sistemului de evaluare: localizarea și structura funcțiilor de evaluare și coordonarea acestora. În plus față de cele stipulate în Raportul Comisiei din 2008, trebuie menționată trimiterea făcută în ghidul EVALSED la sugestia Băncii Mondiale cu privire la combinarea unei abordări centralizate privind structura sistemelor de evaluare cu una descentralizată: “centralizarea poate duce la utilizarea **limitată** a evaluării în interiorul unui guvern. Un grad prea mare de descentralizare, pe cealaltă parte, poate crea riscul de incoerență - de exemplu, structura de coordonare diferită pentru programe, politici sau teritorii diferite, **incoerența** cu privire la riscuri”.
2. Consolidarea **cererii** de evaluare: asigurarea că există o cerere solidă și bine gestionată de evaluare. După cum este menționat și în alte surse, cererea poate veni din surse interne și externe. EVALSED confirmă că efectul de “învățare” al evaluării este mai puternic atunci când cererea este internă. În același timp, dacă inițiativa evaluării este complet externă (sau chiar **externalizată** de către ministere sau agenții către organizații independente și reprezentative la nivel național) **fundamentul dezvoltării capacității de evaluare poate fi unul slab**. Consolidarea cererii de evaluare impune, în primul rând, **mobilizarea unei coaliții de factori interesați de la nivel intern, care să includă manageri și decidenți**. Dat fiind faptul că societatea civilă poate genera evaluarea, dezvoltarea capacității trebuie să includă actori din cadrul societății civile dacă aceasta corespunde logicii și valorilor aferente reformei din sectorul public.
3. Consolidarea **ofertei de evaluare**: asigurarea existenței tuturor abilităților și competențelor, beneficiind de suport organizațional adecvat. Răspunsul - și viteza de răspuns - la cererea de evaluare depinde de resursele, abilitățile și instituțiile **deja existente**. Calitatea instituțiilor de învățământ, a comunității de consultanți independenți și a comunității profesionale de evaluare determină nivelul și calitatea ofertei de evaluare.
4. **Instituționalizarea** evaluărilor: consolidarea evaluării cu privire la sistemele privind formularea de politici publice și în cadrul sistemului de politici publice mai generale /incorporează sau sporește evaluarea în cadrul instituțiilor din sectorul public<sup>16</sup>.

Pentru elaborarea celei de a patra măsuri care va fi luată pentru dezvoltarea capacității de evaluare, EVALSED pornește de la criteriile Furubo stabilite în 2002 pentru analizarea “culturii” de evaluare. Totuși, în Casetă Analizarea gradului de dezvoltare a culturii de evaluare sunt menționate cele 9 criterii elaborate de Furubo&all și acestea sunt redenumite “criterii de analiză a capacității de evaluare”, utilizând astfel, cel puțin aici, în scop comparativ, conceptele de “capacitate” și “cultură”.

Totuși, se mai menționează: “Crearea unei culturi de evaluare reprezintă o etapă ce vizează faptul că **un sistem de evaluare bine dezvoltat este mai mult decât un simplu aranjament structural**. De exemplu:

- ▶ Există un angajament față de învățarea anumitor lecții și perfecționare;
- ▶ Este evitată o cultură a „vinei” care descurajează învățarea;
- ▶ Factorii de formulare a politicilor își manifestă angajamentul față de politicile bazate pe dovezi în sensul cel mai general;
- ▶ Există de asemenea un angajament față de excelență, standarde înalte și perfecționare continuă;
- ▶ Evaluarea este utilizată ca element în cadrul unei acțiuni generale privind transparența și multiple responsabilități față de cetățeni, precum și Miniștrii și Parlament; și
- ▶ sectorul guvernamental și public își manifestă angajamentul față de adaptarea permanentă pentru a deveni o organizație care se auto-perfecționează prin învățare”

---

<sup>16</sup> În timp ce evaluarea este bazată pe sistemul de formulare a politicilor publice aferente instrumentelor structurale din România (SIES din SIS - rămâne de văzut cât de “dezvoltat” este acesta), relevanța este redusă pentru scopul acestui proiect (concentrat pe DMI 1.2 al POAT) cu privire la dezvoltarea evaluării în cadrul unui sistem de politici publice mai general. Pentru analizarea acestuia, trebuie realizată o evaluare a DMI 1.2 al PODCA.

Dată fiind literatura de specialitate analizată, conform EVALSED, gradul de “instituționalizare” a evaluării depinde de factori precum: perioada de evaluare - aplicarea evaluării în toate stadiile politicilor publice, gradul de centralizare, locația evaluatorilor - internă sau externă, integrarea în cadrul procesului decizional.

Instituționalizarea evaluării reprezintă un proces permanent care în timp trebuie să fie integrat în alte instrumente de planificare și evaluare (ex., evaluări de impact, tehnici de planificare a proiectelor) și alte canale pentru identificarea, diseminarea și implementarea bunelor practici (ex., consultare publică, descentralizarea raportată la factorii interesați de la nivel local).

În același timp, nu pot fi trecute cu vederea eventualele bariere aflate în calea instituționalizării evaluării:

- ▶ în primul rând, evaluarea este mai puternică atunci când este văzută ca parte integrantă din procesul de dezvoltare instituțională și reformă în sectorul public. Dacă aceste modificări organizaționale și culturale mai generale nu sunt efectuate în paralel, va fi mai dificilă instituționalizarea evaluării.
- ▶ în al doilea rând, un proces de instituționalizare coerent necesită atât resurse financiare, cât și umane. Instituționalizarea nu poate fi subminată dacă există investiții insuficiente în abilitățile și sistemul de management pentru unitățile de evaluare specializate.
- ▶ în al treilea rând, implicarea politică generală este de asemenea importantă în cadrul procesului de instituționalizare a evaluării. Acest lucru este valabil mai ales atunci când un astfel de proces necesită în mod inevitabil timp și trebuie realizat pe etape. Modificările de direcție atunci când sunt schimbați oficiali sau miniștri pot reprezenta o barieră în calea dezvoltării cu succes a capacității de evaluare.

Noi am dezvoltat mai mult partea de “instituționalizare” a evaluării în cadrul acestei analize pentru a sublinia faptul că abordarea EVALSED, precum și cea a CE încorporează cultura de evaluare în capacitatea de evaluare. Legăturile dintre cele două nu sunt realizate clar, deși ambele sunt prezentate și separat.

- ▶ *Linda G. Morra Imas&, Ray C. Rist (2009), The road to results. Designing and Conducting Effective Development Evaluations (Calea spre rezultate. Conceperea și Efectuarea Evaluărilor de Dezvoltare Eficace), Banca Mondială.*

Analiza efectuată de către Morra Imas&Rist se bazează pe dihotomia dintre țările dezvoltate și țările în curs de dezvoltare și pornește de asemenea de la criteriile Furubo privind “cultura de evaluare”; aceasta se mai bazează pe versiunea din 2003 a EVALSED, studii OECD, Manualul GAO (prezentat mai sus). Vom puncta aici cele mai importante aspecte legate de “cultura de evaluare” și “capacitatea de evaluare” așa cum au fost acestea identificate de către autori.

Conform criteriilor Furubo, Australia, Canada, Olanda, Suedia și Statele Unite erau clasate pe primele “locuri cu privire la cultura de evaluare” în rândul statelor membre OECD în 2002. Statele membre OECD au dezvoltat culturi de evaluare și sisteme de monitorizare și evaluare ca răspuns la diferite grade de presiuni **interne și externe**. Franța, Germania și Olanda, de exemplu, au dezvoltat o cultură de evaluare ca răspuns la **puternicele presiuni interne și externe (marea majoritate provenite din Uniunea Europeană)**. În contrast, state precum Australia, Canada, Republica Coreea și Statele Unite au fost motivate în mare parte de puternicele presiuni interne (Furubo, Rist și Sandahl 2002).

Printre cele mai puternice **presiuni** interne pentru dezvoltarea unei culturi de evaluare, Morra Imas & Rist menționează:

- ▶ Planificarea națională,
- ▶ programarea, și
- ▶ imperativele bugetare pentru noi programe de cheltuieli socioeconomice, și
- ▶ controlul legislativ.

De asemenea, au existat **factori** care au contribuit la adoptarea unei culturi de evaluare în statele inovatoare:

- ▶ sisteme politice democratice,
- ▶ puternice tradiții empirice,

- ▶ funcționari administrativi instruiți în domeniul științelor sociale (față de formarea strict juridică), și
- ▶ sisteme administrative și instituții eficiente.

Cultura de evaluare s-a extins din domeniile **educație, sănătate și protecție socială** în alte zone ale politicilor publice și din statele membre OECD mai avansate în state mai puțin dezvoltate (din perspectiva culturii de evaluare). Presiuni externe sunt exercitate de CE, alte organizații internaționale și, după cum am menționat deja, alte state cu o cultură de evaluare dezvoltată.

Cu privire la crearea unor **sisteme** de monitorizare și evaluare, statele membre OECD au adoptat una dintre cele trei abordări, denumite de Morra Imassi&Rist după cum urmează:

- ▶ abordarea guvernamentală integralistă (AGI) (ex. Australia)
- ▶ abordarea de nișă
- ▶ abordarea mixtă.

Principalele caracteristici ale **AGI s-ar baza pe conceptul general, complex** de stabilire a unor acțiuni de monitorizare și evaluare la nivelul instituțiilor guvernamentale - în toate domeniile privind politicile publice, asigurarea sprijinului pentru guvern, dezvoltarea abilităților necesare, constituirea de **structuri și sisteme** ale serviciului public (cu alte cuvinte, principalele elemente ale culturii și capacității de evaluare existente).

**Abordarea de nișă** se axează pe de-o parte pe sectorul guvernamental, cum ar fi un minister, probabil coordonat de un "campion al evaluării" dominant; urmează și alte ministere (ex. Mexic, Islandia). State precum Irlanda au adoptat o abordare **mixtă** a evaluării. În timp ce anumite arii (precum proiectele finanțate din fonduri structurale UE) sunt evaluate la nivel global, altele beneficiază de mai puțină atenție. Guvernul Irlandez a demarat procesul de creare a propriului sistem de evaluare cu o abordare specifică, însă s-a orientat către o abordare mai complexă cu privire la programele privind cheltuielile guvernamentale (Lee 1999).<sup>17</sup>

Morra Imas și Rist specifică următoarele provocări majore privind dezvoltarea unui **sistem** de evaluare:

- ▶ lipsa factorilor interesați și a angajamentului față de transparență și bună guvernare;
- ▶ cererea și răspunderea pentru o evaluare ar putea fi mai greu de stabilit;
- ▶ slaba voință politică și capacitate instituțională;
- ▶ dificultăți în cooperarea și coordonarea interministerială care împiedică progresul către planificarea strategică;
- ▶ niciun campion al evaluării;
- ▶ lipsa unor instituții administrative eficiente și eficace, necesitând reforma serviciilor publice sau reforma cadrului legal și de reglementare;
- ▶ lipsa unui sistem statistic adecvat;
- ▶ lipsa abilităților privind monitorizarea și evaluarea;

---

<sup>17</sup> În afara Irlandei, Franța este un exemplu interesant de "abordare mixtă". Până în 2001, Franța s-a aflat printre statele membre OECD cu progresul cel mai lent din perspectiva trecerii la un sistem de evaluare matur. Într-adevăr, Franța a rămas în urma multor state cu economie în tranziție sau state în curs de dezvoltare în această privință. În 2001, Guvernul a adoptat o legislație cu caracter general, care a înlocuit-o pe cea constituțională financiară din 1959, eliminând bugetarea funcțională, și instituirea unei noi abordări a programului. Noul proiect de lege constituțională, cu o durată de cinci ani (2001-06), are două obiective principale:

**(a) reforma cu privire la cadrul de management public, pentru ca aceasta să fie orientată către rezultate și performanță și**  
**(b) consolidarea supravegherii legislative.**

Au fost identificate aproximativ 100 de programe, iar resursele financiare au fost bugetate pentru acestea. Fiecare buget de program prezentat puterii legislative trebuia să fie însoțit de o situație cu privire la **obiectivele și indicatorii de performanță** specifici. Managerii publici au o mai mare libertate și autonomie cu privire la alocarea resurselor, însă în schimb aceștia **sunt trași mai mult la răspundere pentru rezultate**. Astfel noul proces bugetar a fost orientat către rezultate. Solicitățile bugetare pentru fonduri suplimentare trebuiau să includă **planuri anuale de performanță** în care să se detalieze rezultatele așteptate raportat la cele efective pentru fiecare program în parte. Rapoarte anuale de performanță au fost de asemenea incluse în analizele bugetare. **Aceste etape vizau optimizarea capacității legiuitorilor de a evalua performanțele programelor guvernamentale.** Această inițiativă de reformă a modificat mai multe dintre relațiile politice și instituționale din cadrul guvernului Francez, **conferind puterii legislative atribuții bugetare sporite.**

Cu privire la dezvoltarea capacității de evaluare (care va fi reflectată în Documentul Cadru al Comisiei din 2008), Morra Imas&Rist recomandă următoarele măsuri:

- ▶ Concentrarea pe nivelele național și sectorial, precum și pe cel central și local.
- ▶ Dezvoltarea de concepte și instrumente, inclusiv capacități pentru a monitoriza eficiența în dezvoltare, specificarea obiectivelor și rezultatelor la nivel de proiect și program, informații referitoare la performanțe (inclusiv colectarea de date de bază), monitorizarea și evaluarea la nivel de program și proiect, sondaje de evaluare a beneficiarilor, analize sectoriale și auditul performanțelor (Kusek și Rist 2004; Mackay 2007).

#### Caseta 2: Aspecte principale pentru diagnosticarea sistemelor de monitorizare și evaluare ale unui guvern

1. Geneza sistemului de monitorizare și evaluare existent: rolul susținătorilor sau campionilor în domeniul monitorizare și evaluare, evenimente-cheie care au generat prioritatea informației de monitorizare și evaluare (de exemplu, alegerea unui guvern orientat spre reforme, criza financiară).

2. Ministerul sau agenția responsabilă de gestionarea sistemului de monitorizare și evaluare și planificarea evaluărilor. Rolurile și responsabilitățile părților implicate în sistemul de monitorizare și evaluare (ministerul de finanțe, ministerul planificării, cabinetul prezidențial, ministerele de resort, puterea legislativă). Stimulente pentru persoanele interesate să ia în serios monitorizarea și evaluarea (caracterul solid al cererii pentru informarea aferentă sistemului de monitorizare și evaluare). Existența posibilă a mai multor sisteme de monitorizare și evaluare necoordonate la nivel național și sectorial. Importanța aspectelor federale/statale/locale pentru sistemul de monitorizare și evaluare.

3. Mediul sectorului public și dacă facilitează sau îngreunează îndeplinirea atribuțiilor managerilor la standarde înalte și responsabilitatea pentru performanța acestora. Existența reformelor din sectorul public – cum ar fi strategia de reducere a sărăciei, bugetarea performanței, consolidarea abilităților privind analiza politică, crearea unei culturi . 1. Geneza sistemului de monitorizare și evaluare existent: rolul susținătorilor sau campionilor din domeniul monitorizare și evaluare, evenimente-cheie care au generat prioritatea informației legate de monitorizare și evaluare (de exemplu, alegerea unui guvern orientat spre reforme, criza fiscală).

4. Ministerul sau agenția responsabilă de gestionarea sistemului de monitorizare și evaluare și planificarea evaluărilor. Rolurile și responsabilitățile părților implicate în sistemul de monitorizare și evaluare (ministerul de finanțe, ministerul planificării, cabinetul prezidențial, ministerele de resort, puterea legislativă). Stimulente pentru persoanele interesate să ia în serios monitorizarea și evaluarea (caracterul solid al cererii pentru informarea cu privire la monitorizare și evaluare). Existența posibilă a mai multor sisteme de monitorizare și evaluare necoordonate la nivel național și sectorial. Importanța aspectelor federale/statale/locale pentru sistemul de monitorizare și evaluare.

5. Mediul sectorului public și dacă facilitează sau îngreunează îndeplinirea atribuțiilor managerilor la standarde înalte și responsabilitatea pentru performanța acestora. Existența reformelor din sectorul public – cum ar fi strategia de reducere a sărăciei, bugetarea performanței, consolidarea abilităților privind analiza politică, crearea unei culturi a performanței în administrația publică, îmbunătățiri în prestarea serviciilor (cum ar fi standardele pentru serviciile către clienți), descentralizarea guvernamentală, participarea mai mare a societății civile sau o strategie anticorupție - care poate beneficia de un accent mai puternic pus pe măsurarea performanței guvernamentale.

6. Aspectele principale ale gestionării sectorului public pe care sistemul de monitorizare și evaluare îl susține puternic, cum ar fi luarea deciziilor bugetare, managementul programului de planificare națională sau sectorială și relațiile ce implică răspundere (față de ministerul de finanțe, cabinetul prezidențial, parlament, ministerele de resort, societatea civilă).

7. Rolul informațiilor aferente sistemului de monitorizare și evaluare în diverse etape ale procesului bugetar (recomandarea și planificarea politicilor, luarea deciziilor bugetare, revizuirea și raportarea performanței) și posibila neconcordanță între activitatea de monitorizare și evaluare a ministerelor de resort și utilizarea acestor informații în procesul bugetar. Existența oricărei neconcordanțe între procesul bugetar și planificarea națională. Ocaziile de a consolida rolul activităților de monitorizare și evaluare în buget.

## Caseta 2: Aspecte principale pentru diagnosticarea sistemelor de monitorizare și evaluare ale unui guvern

8. Măsura în care informațiile aferente procesului de monitorizare și evaluare solicitate de persoanele interesate (de exemplu ministerul de finanțe) sunt utilizate de către alte entități (cum ar fi ministerele de resort). Identificarea obstacolelor în calea utilizării acestora (dacă este cazul). Dovada referitoare la măsura utilizării de către diferite persoane interesate (de exemplu, o verificare sau analiză a diagnozei). Exemplele de evaluări majore care au fost foarte influente pentru guvern.

9. Categoriile de instrumente evidențiate în cadrul sistemului de monitorizare și evaluare (indicatorii de performanță periodică, analize sau evaluări rapide, audituri de performanță, evaluările riguroase ale impactului în profunzime). Scala și costul fiecăreia dintre aceste categorii de monitorizare și evaluare. Modul în care se stabilesc prioritățile de evaluare (sunt concentrate pe „programe problematice, programe-pilot, programe de cheltuieli mari sau cu vizibilitate mare sau sunt bazate pe o agendă de cercetare sistematică pentru a răspunde la întrebările despre eficiența programului?).

10. Răspunderea pentru colectarea informațiilor de performanță și desfășurarea evaluărilor (ministerele efective, mediul academic sau firmele de consultanță). Problemele cu calitatea și fiabilitatea datelor sau cu calitatea evaluărilor care s-au desfășurat. Punctele tari și punctele slabe ale sistemului de furnizare a serviciilor de monitorizare și evaluare la nivel local. Limitările principale ale capacității și prioritățile guvernului cu privire la dezvoltarea capacității.

11. Cuantumul surselor de finanțare din partea sponsorilor pentru monitorizare și evaluare în ultimii ani. Proiectele de finanțare care susțin monitorizarea și evaluarea la nivelele întregului guvern, sectorial sau de agenție (asigurarea asistenței tehnice, alt proces de dezvoltare a capacității și finanțarea pentru desfășurarea activităților majore de evaluare, cum ar fi evaluările sistematice de impact).

12. Concluzii referitoare la puncte tari și puncte slabe în ansamblu ale sistemului de monitorizare și evaluare, inclusiv sustenabilitatea acestuia la o schimbare în guvern. Dependența sistemului de finanțare sau alt tip de asistență. Planurile actuale pentru consolidarea viitoare a sistemului de monitorizare și evaluare.

Sursa: Banca Mondială 2006

După cum se observă, Morra Imas & Rist încep de la cultură, dezvoltă conceptul de „sistem de evaluare” și apoi, în baza primelor două etape, formulează recomandări pentru consolidarea capacității de evaluare. Conceptele nu sunt definite, dar putem considera important să enumerăm cele mai importante aspecte prezentate de autori, pentru a ne asigura că nu s-a omis niciun „indicator”/element relevant pentru instrumentul de măsurare.

► *Marelize Görgens și Jody Zall Kusek (2009), Making Monitoring and Evaluation Systems Work A Capacity Development Toolkit, (Eficientizarea sistemelor de monitorizare și evaluare -Instrument de dezvoltare a capacității), Banca Mondială*

Scopul lucrării lui Görgens și Kusek este cel de a oferi o hartă a componentelor către un sistem durabil de monitorizare și evaluare. În acest sens, aceștia definesc toate piesele unui puzzle al sistemului de monitorizare și evaluare și, după cum putem observa în continuare, multe dintre aceste piese sunt aceleași sau echivalentele culturii/ capacității de evaluare compunând setul de elemente, identificate și descoperite:

### Componente referitoare la „persoane, parteneriate și planificare”

1. Structura și alinierea organizatorică pentru sistemele de monitorizare și evaluare
2. Resursele umane pentru sistemele de monitorizare și evaluare
3. Parteneriate de monitorizare și evaluare
4. Planurile de monitorizare și evaluare
5. Evaluarea costurilor pentru planurile de monitorizare și evaluare
6. Susținerea, comunicarea și cultura sistemelor de monitorizare și evaluare

### Componente referitoare la „colectarea, identificarea și verificarea datelor”

7. Monitorizarea de rutină

8. Analize periodice
9. Baze de date utile pentru sistemele de monitorizare și evaluare
10. Supervizare uzuala și auditarea datelor
11. Evaluare și cercetare

#### Componenta finală cu privire la „utilizarea datelor pentru procesul decizional”

12. Utilizarea informațiilor pentru a îmbunătăți rezultatele

În vederea susținerii argumentului adus în alte surse analizate anterior, **adică faptul că această conștientizare a evaluării este o condiție preliminară ca presiunile externe să aibă un impact asupra culturii evaluării**, al șaselea element al sistemului de monitorizare și evaluare, după cum s-a dezvoltat de Görgens&Kusek acoperă promovarea și comunicarea și rolul acestora în îmbunătățirea culturii evaluării. După cum menționează autorul, acest element/componentă a fost inclus/ă întrucât „o cultură pozitivă pentru monitorizare și evaluare face parte esențială și importantă dintr-un mediu propice pentru sistemul de monitorizare și evaluare existent în cadrul organizației dvs.”

În prezentul document, cultura de monitorizare și evaluare este definită ca:

*„Set comun de valori, convenții sau practici sociale legate de monitorizare și evaluare. O cultură de monitorizare și evaluare pozitivă apare atunci când monitorizarea și evaluarea sunt acceptate, binevenite, încurajate și apreciate de toți membrii echipei ca parte esențială din realizarea succesului de implementare.”*

Cultura de monitorizare și evaluare (în cadrul unei organizații) depinde de răspunsurile date la următoarele întrebări:

1. Se iau **decizii în baza unor dovezi clare** despre ceea ce funcționează sau ce s-a testat?
2. Se transmit **informațiile înapoi către factorii de decizie** în legătură cu problemele de concepere și implementare din cadrul programului și cu rezultatele imediate și rezultatele programului? Se iau în considerare acele informații atunci când se hotărăște dacă să se sporească, diminueze, continue sau înceteze activitățile? Sau deciziile se bazează adesea numai pe necesitățile sau așteptările politice ale organizațiilor sau ale coordonatorilor acestora?
3. Aveți idee ce părere au persoanele din organizația dvs. despre monitorizare și evaluare? **Consideră acestea că monitorizarea și evaluarea reprezintă o funcție importantă și utilă**, la fel ca funcția bugetară sau cea de resurse umane?
4. Vor participa acestea la **activitățile de monitorizare și evaluare**?
5. Solicită acestea rapoartele de monitorizare și evaluare și **aceste rapoarte sunt utilizate** atunci când se iau decizii? **Există campioni în domeniul monitorizare și evaluare** în organizația dvs.?

Atunci când se estimează cultura de monitorizare și evaluare trebuie estimat și gradul de pregătire al organizației de a gestiona rezultatele. Această estimare determină voința politică a organizației de a monitoriza și evalua scopurile acesteia și dezvoltă un cadru bazat pe performanță.

O „estimare a gradului de pregătire” nu implică în mod necesar un raport de estimare formal sau chiar public, dar răspunde în orice caz la următoarele întrebări-cheie (Kusek și Rist, 2005):

1. Ce eventuale **presiuni** încurajează nevoia de a avea un sistem de monitorizare și evaluare în cadrul organizației și de ce?
2. Cine este **sustinatorul** unui sistem de monitorizare și evaluare?
3. Ce îl motivează pe campion să susțină **efortul de monitorizare și evaluare**?
4. Cine va **deține sistemul**?
5. Cine va **beneficia** de sistem?
6. Câte **informații** sunt de fapt necesare?
7. Cum va susține sistemul direct o **mai bună alocare a resurselor și realizarea obiectivelor programului**?
8. Cum vor reacționa organizația, campionii și personalul la **informațiile negative generate de sistemul de monitorizare și evaluare**?
9. Unde există **capacitatea** de a susține sistemul de monitorizare și evaluare bazat pe rezultate?
10. Cum va corela sistemul de **monitorizare și evaluare proiectul, programul, sectorul și obiectivele naționale**? (se aplică numai dacă accentul este pus pe sistemul național de monitorizare și evaluare).



- ▶ *PNUD (2011), Institutionalization of Monitoring and Evaluation Systems to Improve Public Sector Management (Instituționalizarea sistemelor de monitorizare și evaluare pentru a îmbunătăți modul de coordonare a sectorului public), seria de documente de lucru ECD*

Cultura de evaluare se definește în această colecție de lucrări drept „existența unei orientări spre **rezultate sau performanță** (în guvern). Accentul este pus pe dezvoltarea unei culturi în sectorul public „pentru a încuraja furnizarea și cererea de dovezi de evaluare pentru a informa factorii de decizie”. Prima sursă citată în privința subiectului este „criteriul 9” al lui Furubo pentru estimarea culturii de evaluare.

Conform autorilor, oamenii resping evaluările, întrucât li se pare o pedeapsă. Trebuie schimbată această mentalitate. Este important să subliniez că noile evaluări nu sunt destinate să denigreze instituțiile sau programele, ci să le **îmbunătățească și să maximizeze** beneficiile acestora. Evaluarea devine un proces necesar pentru **utilizarea optimă a resurselor de stat**.

Kuzmin argumentează în această carte că deși definițiile pentru dezvoltarea capacității de evaluare (DCE - echivalentul dezvoltării CE în UE) diferă, acestea se pot considera mai degrabă complementare decât contradictorii (Kuzmin 114). Pentru a descrie esența DCE, el a rezumat conceptele-cheie prezentate în diverse definiții:

1. DCE are două aspecte: îmbunătățește atât „abilitatea de a efectua” evaluarea (**potențialul**), cât și „efectuarea” propriu-zisă (**practica**).
2. DCE este destinată să dezvolte cererea și oferta de evaluare.
3. DCE este destinată să mărească utilizarea evaluării și a rezultatelor acesteia.
4. DCE necesită dezvoltarea și implementarea sistemelor de evaluare.
5. DCE necesită instituționalizarea evaluării.
6. DCE ar putea fi și trebuie implementată la diverse nivele: individual, grup, organizație, sector, național.
7. DCE are legătură cu crearea și dezvoltarea organizațiilor profesionale de evaluare (asociații).

După cum se argumentează de asemenea în EVALSED și după cum se preia de cadrul CE, Kuzmin declară că **dezvoltarea unei culturi a evaluării și a expertizei naționale apare prin procesul instituționalizării**. Totuși, după cum observă de asemenea Toulemond și De Peuter&Pattyn, rămâne problema care dintre acestea să aibă loc mai întâi. Cu alte cuvinte, **existența unui cadru instituțional reprezintă o condiție preliminară pentru existența unei culturi de evaluare, după cum o înțelegem în mod obișnuit, care implică practici stabilite, acceptarea clară, deținerea unei culturi de prezentare și diseminare a informațiilor despre acțiunea publică?** (Kuzmin 142).

Conform lui Kuzmin, cultura de evaluare se poate defini în cei mai simplii termeni ca modul în care se ia în calcul evaluarea de către principalele persoane interesate, într-un anumit context. Reprezintă de asemenea un proces de „construire a realității” ce conferă acestor persoane interesate posibilitatea de a observa și înțelege anumite evenimente, acțiuni, obiecte sau situații aferente evaluării în moduri distincte. Atenția acordată aspectelor culturii contribuie la evitarea considerării acesteia ca structură mecanică sau proiectată, **considerând-o mai degrabă un produs al interacțiunii sociale a mai multor actori-cheie** (Kuzmin 149).

Inventariind la rândul său literatura existentă, Kuzmin argumentează că mai mulți factori influențează dezvoltarea unei culturi de evaluare (Levine 1981; Toulemonde 2000; Haarich 2005):

- ▶ consensul politic în legătură cu obiectivele Guvernului,
- ▶ concentrarea serviciilor și vieții publice și științifice în orașele mari;
- ▶ nivelul de descentralizare sau federalism;
- ▶ cerințele legale privind efectuarea evaluărilor;
- ▶ rolul diferitelor birouri guvernamentale interesate mai mult sau mai puțin de dezvoltarea evaluărilor;
- ▶ existența proiectelor finanțate la nivel internațional (de către Banca Mondială, de exemplu) care impune integrarea evaluării în diferite politici;
- ▶ societatea civilă;
- ▶ mass media; și
- ▶ rolul rețelelor profesionale internaționale.

Pentru Boyle, Lemaire și Rist (1999:3) un mediu prietenos sau favorabil pentru dezvoltarea evaluării are șase dimensiuni:

1. dezvoltarea și instituționalizarea științelor sociale;
2. existența și menținerea unui aparat statistic fiabil;
3. capacitatea de a asigura personal pentru un sistem de evaluare național;
4. relația constituțională între executivul și legislativul guvernului;
5. populația și mărimea geografică; și
6. distanța administrativă de la centru către periferia sistemului guvernamental.

Existența diferită a acestor factori în contexte naționale nesimilare îngreunează identificarea unei „culturi a evaluării”. **Aceasta înseamnă că diversitatea culturii în cadrul regiunilor și statelor este o sursă permanentă de optimizare și inovație socială și că practica evaluării poate scăpa de uniformitate pe măsură ce devine tot mai matură.**

Care sunt problemele în lipsa unei culturi de evaluare?

1. Constrângerile instituționale și politice sunt mai greu de depășit;
2. Lupta pentru bugete adecvate presupune un plus de energie;
3. Evaluatorul este mai aproape de imaginea unui detectiv sau spion decât de cea a unui prieten critic; și
4. Este mai dificil ca evaluarea să reflecte prioritățile locale și regionale. (Kuzmin 154)

O cultură adânc înrădăcinată a evaluării democratice la toate nivelele administrative poate ajuta **practica** evaluării să arate integral beneficiile acesteia. Aceasta ar implica faptul că managerii publici sunt pregătiți să **accepte și să publice rapoarte care cuprind concluzii negative sau deranjante** (Toulemonde 2000). Aceasta impune mass mediei și politicianilor să utilizeze evaluările fără a denatura concluziile acestora. Un alt factor care ar putea contribui la realizarea scopului este reprezentat de crearea și consolidarea de **societăți sau asociații naționale de evaluare** care să contribuie la asigurarea recunoașterii evaluării ca parte integrantă din procesul de funcționare a sistemului democratic.

► *Heider, C. A Conceptual Framework for Developing Evaluation Capacities: Building on Good Practice, in Influencing Change (Cadru conceptual pentru dezvoltarea capacităților de evaluare: consolidarea bunelor practici pentru stimularea schimbării).*

Diferențiatori similari cu cei EVALSED (între nivelul individual și nivelele superioare) identifică și Heider cu privire la dezvoltarea capacității: „Conceptul de dezvoltare a capacității a început prin concentrarea pe formarea profesională a **indivizilor**. A evoluat, ajunându-se la dezvoltarea **instituțională** în momentul în care s-a ajuns la concluzia că indivizii își desfășoară activitatea în interiorul organizațiilor și că, prin urmare, formarea profesională nu este suficientă pentru a obține performanță. Ulterior, acesta a evoluat devenind **dezvoltarea capacității**, în momentul în care s-a ajuns la concluzia că organizațiile nu funcționează în mod izolat, și deci necesită un **mediu** propice care constă, între altele, **în politici, rețele și o atitudine de implicare activă**. Așadar, conceptul transcende individul sau organizația. **Principiile de evaluare trebuie integrate cu măsurile care merg dincolo de individ pentru a cuprinde cadrul instituțional și promovarea unui mediu de evaluare.**”

În timp ce mediul propice asigură **un context ce permite (sau împiedică) obținerea de performanțe și rezultate** de către indivizi și organizații, cadrul instituțional în care își desfășoară activitatea indivizii trebuie să asigure un sistem și o structură în care aceștia pot performa și obține rezultate atât în mod individual, cât și colectiv, la nivel de organizație. La rândul său, individul deține cunoștințele, abilitățile și competențele esențiale pentru îndeplinirea sarcinilor și gestionarea proceselor și relațiilor.

Aceste elemente coroborate: mediul/contextul(/cultura?) - instituțiile/sistemul și structura - individul/cunoștințele, abilitățile și competențele aduc rezultate și performanțe.

Potrivit lui Heider, mediul propice pentru evaluare este determinat de o **cultură a învățării și responsabilizării** - adică, gradul în care **informațiile legate de performanțele anterioare sunt urmărite și măsura în care există impulsul de a-și îmbunătăți rezultatele în permanență și de a trage la răspundere** persoanele în cauză pentru acțiunile întreprinse, resursele consumate și rezultatele obținute. Într-un astfel de mediu, evaluarea este percepută **ca o modalitate de a ajuta factorii de decizie și entitățile de implementare să-și îndeplinească obiectivele comune într-un mod mai eficient și mai eficace**. O astfel de cultură este încorporată în **standardele tacite de comportament**:



Înțelegerea a ceea ce poate și ar trebui (și nu ar trebui) să fie făcut. Comportamentele sunt adesea modelate de către lideri.

Aceste standarde ar trebui incluse în **legislația guvernamentală sau într-o politică de evaluare** care să exprime **angajamentul conducerii** sau organizației față de principiile de învățare, responsabilizare și evaluare. Existența unui mediu propice este de asemenea **sprijinită sau creată cu ajutorul structurilor de guvernare care necesită evaluare independentă**, prin intermediul Parlamentelor sau organelor de conducere, precum și consolidată prin intermediul **asociațiilor profesionale și rețelelor** care stabilesc **standardele** și care depun eforturi pentru atingerea unui grad sporit de **profesionalism** în evaluare.

**Independența structurală a unei funcții de evaluare** este importantă în sensul creării unui mediu propice: funcția de evaluare nu ar trebui să raporteze persoanei sau funcției responsabile cu politicile, strategiile sau acțiunile în curs de evaluare. În mod ideal, mediul de evaluare este de așa natură încât **factorii de decizie necesită în mod proactiv evaluări imparțiale care le alimentează dezbaterile și le fundamentează deciziile, ceea ce sporește utilitatea evaluărilor.**

Cadrul instituțional pentru evaluare asigură existența unui **sistem de punere în aplicare și protejare a independenței, credibilității și utilității evaluării**. Un astfel de cadru reduce riscul ca angajamentele declarate privind independența să fie anulate prin sisteme mai dificil de contracarat fără acordul tuturor părților interesate. De asemenea, reduce riscul inerent privind dependența de indivizi și comportamentul acestora. Crearea unui sistem de control și echilibrare contribuie la garantarea responsabilizării și protecției indivizilor.

Chiar și cu structurile și sistemele în vigoare, independența și imparțialitatea evaluării depind de integritatea și profesionalismul indivizilor. Exercițarea unei profesii necesită **limitarea gândirii părtinitoare**, în măsura în care acest lucru este posibil. Cu toate acestea, independența individuală sau intelectuală depinde de fiecare evaluator, al cărui comportament demonstrează faptul că acesta adoptă și aplică următoarele principii de evaluare: evitarea conflictelor de interese, integritate și independență de spirit în întreprinderea oricăror acțiuni, angajarea în evaluările pentru care are **competență**, imparțialitate în acțiune și întreprinderea de evaluări cu o înțelegere clară a clienților și a procesului decizional al acestora.

Heider analizează în continuare capacitatea de evaluare, făcând referire la fiecare dintre cele trei „niveluri” ale abilităților. Punctul de pornire l-a reprezentat un proiect pe cinci ani privind dezvoltarea capacității administrative (ECDPM 2008), concluzionând că următoarele capacități necesită dezvoltare:

- ▶ angajament și implicare: dezvoltarea voinței, autodeterminării, motivației, atitudinii și încrederii
- ▶ îndeplinirea de sarcini tehnice, atribuții și sarcini logistice: îndeplinirea funcțiilor de bază direcționate către punerea în aplicare a obiectivelor urmărite
- ▶ relaționare cu persoanele interesate și atragerea de resurse și sprijin: gestionarea relațiilor, mobilizarea resurselor, implicarea în crearea de rețele, construirea legitimității și crearea unui spațiu prielnic
- ▶ adaptare și autoperfecționare: învățare, elaborarea de strategii, adaptare, re poziționare și managementul schimbării
- ▶ asigurarea unui echilibru între coerență și diversitate: încurajarea inovației și a stabilității, controlarea fragmentării, gestionarea complexității și obținerea unui echilibru în ceea ce privește gama de abilități.

**Mediul propice pentru evaluare trebuie să se concentreze asupra unei culturi a învățării și a responsabilizării; trebuie să adopte o politică de evaluare care este în conformitate cu principiile de evaluare și care justifică evaluarea; și trebuie să utilizeze rezultatele și informațiile obținute în urma evaluării în elaborarea de politici, pentru îmbunătățirea performanțelor și revigorarea organizației. Un astfel de mediu acceptă faptul că independența evaluării, inclusiv finanțarea acesteia, trebuie să fie protejată.**

Într-un context național, acest lucru ar putea conduce la integrarea evaluării în legislația și politica guvernamentală. În cadrul **unei organizații, cultura instituțională, politica de evaluare, precum și resursele de evaluare alcătuiesc contextul în care operează o funcție de evaluare.**

**Tabelul 24: Principiile de evaluare și cele trei nivele de capacitate**

Nivel	Independență	Credibilitate	Utilitate
Mediul propice	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cultura responsabilizării și învățării</li> <li>▶ Legislație guvernamentală sau politică de evaluare</li> <li>▶ Comunitatea de practică, rețele și asociații de evaluare</li> <li>▶ Organism de guvernare sau monitorizare care urmărește obținerea de servicii de consultanță independente și fiabile</li> <li>▶ Independență structurală</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asigurarea accesului la informații care permit o evaluare credibilă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atitudine care presupune intenția de a utiliza constatările și recomandările obținute în urma evaluării</li> </ul>
Cadrul instituțional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Proces instituționalizat de evaluare inter pares în vederea verificării independenței, credibilității și utilității funcției de evaluare</li> <li>▶ Buget independent</li> <li>▶ Selecție imparțială a subiecților evaluării</li> <li>▶ Planificare și derulare independente</li> <li>▶ Neintervenție în raportarea constatărilor</li> <li>▶ Măsuri de protecție a evaluatorilor împotriva repercusiunilor</li> <li>▶ Ghiduri de etica profesională</li> <li>▶ Cod de conduită</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sistem de garantare a calității evaluării pentru asigurarea credibilității, transparenței și imparțialității</li> <li>▶ Echipă multidisciplinară de evaluare care conlucrează în mod eficient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Înțelegerea valorii evaluării</li> <li>▶ Procese consultative</li> <li>▶ Grafic de desfășurare a evaluării</li> <li>▶ Accesibilitatea evaluării</li> <li>▶ Împărtășirea activă a constatărilor evaluării</li> <li>▶ Utilitatea evaluării, demonstrată prin punerea în aplicare a recomandărilor primite</li> </ul>
Nivel individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Linii directoare privind etica profesională</li> <li>▶ Cod de conduită</li> <li>▶ Evitarea conflictelor de interese</li> <li>▶ Independență comportamentală</li> <li>▶ Integritate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Competență (cunoștințe tehnice și abilități de evaluare)</li> <li>▶ Imparțialitate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Orientare către client</li> <li>▶ Comunicare</li> <li>▶ Coordonarea cu diverși factori interesați și procese în derulare</li> </ul>

**Tabelul 25: Abilitățile de evaluare la cele trei nivele de capacitate**

Abilitate	Mediul propice pentru evaluare	Cadrul instituțional de evaluare	Evaluatori, manageri de evaluare și șefi ai unităților de evaluare
Angajament și implicare	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cultură a învățării și responsabilizării care le permite indivizilor și organizațiilor să transpună aceste aspecte în domeniul de activitate aferent, să aprecieze ce anume funcționează și ce nu și să ia măsurile necesare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Angajamentul față de principiile de evaluare și motivarea și atitudinea de adoptat în activitatea zilnică</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Angajamentul față de principiile de evaluare, ghiduri de etică profesională și codul de conduită; independență și imparțialitate; motivare pentru realizarea evaluării într-un mod credibil și util</li> </ul>
Îndeplinirea de sarcini tehnice, atribuții și sarcini logistice	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Politică de evaluare care cuprinde principii și bune practici de evaluare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Capacitatea de a realiza evaluări independente, credibile și utile cu scopul sprijinirii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Competență, atât din punctul de vedere al evaluării, cât și din punct de vedere tehnic,</li> </ul>

Abilitate	Mediul propice pentru evaluare	Cadrul instituțional de evaluare	Evaluatori, manageri de evaluare și șefi ai unităților de evaluare
		procesului de adaptare și reînnoire a organizației	în realizarea evaluării
Relaționarea cu persoanele interesate și atragerea de resurse și sprijin	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Justificarea evaluării prin intermediul politicii și activităților de evaluare și recunoașterea nevoii de a asigura finanțare adecvată și independentă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Capacitatea de a demonstra legitimitate în baza caracterului imparțial și a credibilității, cu scopul protejării standardelor și principiilor de evaluare și obținerii de finanțare adecvată</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Capacitatea de a realiza evaluări în mod transparent și credibil și de a relaționa și comunica cu părțile interesate</li> </ul>
Adaptare și autoperfecționare	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Recunoașterea faptului că evaluarea are un rol important în adaptare și autoreînnoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Capacitatea de a face alegeri strategice în ceea ce privește direcționarea evaluării către revigorarea organizației și de a transmite constatările evaluării părților interesate pentru a garanta procesul de învățare; capacitatea de a se adapta în mod frecvent și de a actualiza metodele și abordările evaluării</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Capacitatea de a dobândi noi abilități de evaluare</li> </ul>
Asigurarea unui echilibru între coerență și diversitate	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gestionarea alegerilor, utilizarea rezultatelor evaluării și a recomandărilor atunci când acestea sunt puse la dispoziție; evitarea fragmentării sistemelor de învățare și responsabilizare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Capacitatea de a garanta desfășurarea proceselor de evaluare și a abordărilor care sunt sistematice, dar flexibile, de a asigura un echilibru al abilităților echipei și de a utiliza o combinație de abordări cu scopul dezvoltării unei culturi de evaluare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Capacitatea de a găsi echilibrul adecvat între aplicarea sistematică a liniilor directoare privind evaluarea și identificarea oportunităților de evaluare</li> </ul>

### *Plasarea capacităților de evaluare în contextul bunei guvernări*

Relația dintre buna guvernare și evaluare este interdependentă: **o buna guvernare creează un mediu propice pentru evaluare, iar evaluarea consolidează o buna guvernare.** În mod ideal, guvernele sau directorii de organizații urmăresc să obțină consultanță independentă, credibilă și utilă prin intermediul evaluării. **Cererea de evaluare creează un puternic mediu propice pentru evaluare.** În acest caz, factorii de decizie solicită feedback cu privire la utilizarea resurselor și rezultatele obținute; solicitând astfel de informații, aceștia creează un mediu propice **pentru optica și practica de evaluare.** **Structurile politice și instituționale pot limita mediul în care sunt realizate evaluările, în special în cazul în care persoanele cu interese directe se opun dovezilor care evidențiază punctele slabe ale alegerilor politice.** În aceste cazuri, este important să se găsească un echilibru între structurile politice **și alte părți interesate (societatea civilă) și să se adopte o legislație** sau o politică de evaluare adecvată, care să legitimizeze și să creeze un angajament în ceea ce privește principiile de evaluare pentru țara sau organizația respectivă.

Un mediu care nu răspunde sau chiar se teme de evaluare poate reflecta lipsa de înțelegere a modului în care evaluarea poate îmbunătăți procesul decizional. În aceste cazuri, funcția de evaluare trebuie să ofere evaluări credibile, de înaltă calitate pentru a demonstra valoarea adăugată a evaluării. În plus, va

fi necesar să se explice rolul și utilitatea evaluării în contextul guvernării și performanței organizației ca întreg. S-a observat că abordările de tip incremental au succes în ceea ce privește câștigarea încrederii și crearea unui mediu în care, în cele din urmă, cei implicați **ajung să creadă în valoarea evaluării**.

- ▶ *Lopez-Acevedo, G. Krause, P. și Mackay, K. (2012), Building Better Policies. The Nuts and Bolts of Monitoring and Evaluation Systems (Dezvoltarea unor politici mai bune. Elemente de bază în sistemele de monitorizare și evaluare), Banca Mondială*

Cea mai recentă publicație în domeniu stabilește legătura dintre cultura de evaluare și: „*managementul performanței și cultura decizională bazată pe dovezi*”, precum și „*cultura performanței*” „*orientată spre rezultate măsurate*”.

Analizând cazul Australiei (una dintre cele mai avansate în conformitate cu setul Furubo de criterii de analiză a culturii de evaluare), autorul identifică o serie de motive posibile pentru care o cultură de evaluare mai extinsă ar putea să nu reziste într-o anumită țară, dovedind importanța lor în alt mod. Fără intenția de a încheia analiza și revizuirea publicațiilor în domeniu într-o notă negativă, le vom menționa aici pentru a putea fi luate în considerare la momentul analizei comparative a elementelor capacității de evaluare și conceptelor culturale:

- ▶ mulți secretari de departamente și miniștrii manifestă în mod firesc reticență față de realizarea de evaluări. În timp ce rezultatele pozitive ale evaluării sunt întotdeauna binevenite, concluziile negative pot prezenta riscuri politice și reputaționale semnificative.
- ▶ Retragerea promotorilor cheie ai reformelor - nu numai miniștri reformatori, ci și promotorii de top ai procesului de monitorizare și evaluare din departamentele centrale, care fie au primit „recomandarea” de a se retrage, fie au fost mutați pe posturi cu putere de decizie mai redusă. Este bine cunoscut faptul că, în alte țări, existența unor astfel de campioni reprezintă un factor-cheie pentru crearea și durabilitatea unui sistem de monitorizare și evaluare de succes.
- ▶ schimbarea de guvern din 1996. În opinia noului guvern, sectorul public era afectat de birocrație, fiind în mod inerent mai puțin eficient decât sectorul privat.
- ▶ noul guvern a schimbat, de asemenea, întregul proces de adoptare a politicilor: bazându-se mai puțin pe sectorul public și mult mai mult pe resursele neguvernamentale de consultanță; atenuând în mod semnificativ rolul Ministerului de Finanțe, care fusese principalul susținător al corectitudinii fiscale; concentrând procesul de elaborare a politicilor și bugetului către Biroul Primului Ministru; luând multe decizii privind realizarea de cheltuieli după încheierea procesului formal de adoptare a bugetului; și bazându-și multe decizii guvernamentale pe considerente ideologice, acordând o atenție relativ redusă dovezilor solide primite, cum ar fi informațiile cu privire la monitorizare și evaluare.

Această abordare poate fi, probabil, considerată drept **antiteza procesului decizional bazat pe dovezi**. Aceasta a fost facilitată în mod semnificativ de performanțele economice obținute de Australia datorită **creșterii exporturilor** (în mare parte datorită unui sector foarte puternic ce dispune de resurse), și mai ales, de permanența unui nivel ridicat de **excedent bugetar**. Astfel, după cum un context macroeconomic dificil poate oferi o motivație puternică pentru reformarea sectorului public și pentru depunerea unui efort mai mare în vederea obținerii unei valori optime în urma cheltuielilor guvernamentale, prosperitatea poate avea efectul opus prin subminarea acestor reforme.

**Sistemul a fost desființat mai degrabă din motive în esență ideologice, iar procesul decizional guvernamental a ajuns să se bazeze mai puțin pe dovezi solide în ceea ce privește raportul calitate-preț din perspectiva cheltuielilor guvernamentale.**

#### *Aspecte diverse*

- ▶ *Gellia T. Castillo, (2010) , Evaluation, evaluators and evaluation culture (Evaluare, evaluatori și cultura de evaluare), document de lucru IRRI Seria 35*

O cultură a evaluării înseamnă că atenția este acordată unui *sistem de generare a informațiilor despre program și documentare a evenimentelor și progreselor, astfel încât să se poată realiza o evaluare utilă*. Evaluarea ne canalizează atenția asupra intenției și obiectivelor noastre. În prezent, acțiunile participative de monitorizare și evaluare au devenit la modă în situațiile în care părțile interesate sunt implicate în dezvoltarea și alegerea indicatorilor din diferitele perspective ale acestora, precum și în

evaluarea progreselor înregistrate. Se presupune că procesul de învățare socială conduce la îmbunătățirea eficienței programului și la crearea unui simț al răspunderii în rândul părților interesate.

**În cazurile în care cultura de evaluare este subdezvoltată, documentația de evaluare este inadecvată, iar dovezile empirice ale impactului nu există încă, evaluările se bazează în principal pe deciziile de autoritate ale evaluatorilor.**

- *Conference of the American Evaluation Association (2008), Evaluation culture and evaluation policy as guides to practice: reflections on the Brazilian experience (Conferința Asociației Americane de Evaluare (2008), Cultura de evaluare și politica de evaluare ca linii orientative pentru domeniul evaluării: reflecții asupra experienței braziliene)*

Cultura poate fi definită ca o serie de credințe și practici comune ale unui grup de persoane, cu alte cuvinte, modelul integrat al cunoștințelor, convingerilor și comportamentelor umane bazat pe procesul de învățare și transmitere a cunoștințelor către generațiile următoare.

„Cultura de evaluare” este definită în prezent ca înțelegerea și acceptarea globală a importanței, necesității, utilității și utilizării evaluării în cadrul instituțiilor, organizațiilor și societății, în general. Cu alte cuvinte, atunci când există o „cultură a evaluării”, există o serie de convingeri, valori, stiluri și comportamente învățate, prin care evaluarea devine utilă. Evaluarea nu amenință sau nu condamnă.

Pe de altă parte, pentru înțelegerea politicii ca plan deliberat de acțiune pentru ghidarea deciziilor și atingerea rezultatului(elor) rațional(e), „politica de evaluare” este percepută ca **un set de linii directoare care stabilește norme și proceduri cu scopul planificării, punerii în aplicare și utilizării corespunzătoare a evaluării, în toate circumstanțele sau nivelele de implementare posibile**. Cu toate acestea, astfel de linii directoare trebuie să fie, pe de o parte, suficient de orientative pentru a asigura un consens care este esențial pentru atingerea unui scop major comun într-un mod disciplinat. Pe de altă parte, acestea trebuie să fie suficient de flexibile pentru a respecta diversitatea și multitudinea de interese între diferitele aspecte ale concepției și practicilor de evaluare. Politicile de evaluare trebuie să fie bine documentate și transparente atât pentru evaluator, cât și pentru persoana evaluată.

O „politica de evaluare” trebuie să răspundă la întrebări cum ar fi: „Ce cuprinde o evaluare? Cine este responsabil și pentru ce anume? Care sunt standardele utilizate? Astfel, o „politica de evaluare” ar trebui să conțină: o explicație clară a conceptului și rolului evaluării; standardele adoptate de evaluare; definirea clară a rolurilor și responsabilităților; sublinierea necesității de a operaționaliza politica prin intermediul liniilor directoare privind evaluarea; modul în care evaluările sunt planificate și puse în aplicare, mecanismele de urmărire a evaluărilor, precum și procedurile de diseminare a informațiilor legate de evaluări.

Având în vedere cele de mai sus, putem identifica trei categorii: (1) evaluarea în absența unor linii directoare; (2) evaluarea cu ajutorul unei politici prestabilite concepute de un grup redus de indivizi, care nu a făcut obiectul unor discuții extinse și substanțiale și nici nu utilizează un limbaj accesibil unor grupuri specifice, fiind adesea lipsită de transparență și diseminare la scară largă; (3) evaluarea cu ajutorul unei politici prestabilite concepute într-o manieră deschisă și colectivă, diseminată la scară largă.

**Este important de subliniat faptul că experiența noastră a demonstrat că pe măsură ce cultura de evaluare se dezvoltă mai intens, se ajunge la o mai mare apropiere de cel de-al treilea tip de evaluare menționat mai sus.** Cu toate acestea, în situațiile în care cultura de evaluare nu este încă pe deplin dezvoltată, conceperea în mod colectiv a politicilor de evaluare a adus rezultate pozitive în ceea ce privește promovarea integrării și a angajamentului în rândul părților interesate. Acest rezultat reprezintă, într-adevăr, un punct de pornire pentru dezvoltarea unei culturi de evaluare.

Evaluarea reprezintă, de obicei, o provocare atât pentru evaluator, cât și pentru entitatea evaluată. După cum am menționat anterior, **prezența unei culturi de evaluare facilitează abordarea cu succes a acestei provocări; absența acesteia generează frecvent teama de evaluare.** Deși elaborarea unei politici de evaluare este dificilă într-un context al existenței unei culturi a evaluării slab dezvoltate, evaluatorii trebuie neapărat să depună eforturi în vederea conceperii unei astfel de politici (de exemplu, după cum se menționează în cadrul focus grupului organizat, DMI 1.2 al POAT, poate fi considerat în acest sens o „politică de evaluare”)

**Conflictele din cadrul procesului de evaluare apar fie în cazurile în care principiile și considerentele nu sunt clare pentru toți cei implicați, fie atunci când acestea sunt încălcate.** Pe scurt, aceste

conflicte apar în cazul unor evaluări de slabă calitate, al nereușitei în identificarea și implicarea părților interesate, precum și în cazul instruirii neadecvate a evaluatorului sau în situațiile în care rezultatele nu sunt pe deplin utilizate. **Realizarea unei evaluări în absența unei politici de evaluare, într-un domeniu în care nu există o cultură a evaluării, provoacă haos.**

În linii mari, conceperea în mod colectiv a politicii de evaluare previne neînțelegerile, conflictele și utilizarea neadecvată a rezultatelor, cu alte cuvinte, evită eforturile pe care le presupune evaluarea. **Mai mult decât atât, cultura de evaluare apare datorită impactului pozitiv al procesului de evaluare, care trebuie să respecte valorile comunității sau societății implicate.**

- ▶ Cultura, politica și practica de evaluare trebuie să fie corelate;
  - ▶ Politica de evaluare trebuie să fie un document public;
  - ▶ Politicile de evaluare trebuie concepute în mod participativ;
  - ▶ Politicile de evaluare reprezintă linii directoare necesare în realizarea unor evaluări eficiente;
  - ▶ **Evaluarea nu trebuie realizată în cadrul unei comunități la simpla inițiativă a evaluatorilor, ci numai în cazul în care comunitatea înțelege importanța acesteia și își asumă responsabilitatea în acest sens.**
- ▶ *Owen, J (2003), Evaluation culture: a definition and analysis of its development within organizations. Evaluation Journal of Australia (Cultura evaluării: definiția și analiza dezvoltării acesteia în cadrul organizațiilor. Jurnalul de Evaluare din Australia), vol.3*

O cultură a evaluării poate fi considerată drept angajament față de rolurile de evaluare în procesul decizional desfășurat în cadrul unei organizații (Owen & McDonald 1999). Aceasta reprezintă o analiză sistematică, care este inițiată și controlată de către membrii organizației și care se efectuează cu scopul explicit de a contribui la sporirea setului de cunoștințe de lucru. O astfel de investigație nu se efectuează în mod curent, ci ca răspuns la nevoia de cunoaștere empirică pentru a contribui la soluționarea problemelor considerate strategice.

Factorii-cheie care duc la instituționalizarea unei culturi de evaluare, în cazul în care instituționalizarea este înțeleasă ca modalitate „de a face parte dintr-un sistem structurat și bine constituit”:

1. un angajament comun și coerent din partea directorilor operaționali în ceea ce privește introducerea evaluării interne cu scopul facilitării procesului decizional. Directorii au reprezentat un grup de conducere „cosmopolit” cu orientare externă; cu toții beneficiaseră recent de formare universitară în științele sociale, iar unul a obținut o diplomă de master în studii de evaluare;
2. faptul că directorii operaționali știu cui să se adreseze pentru asistență specializată în activitățile de evaluare și utilizarea de evaluatori externi care preferă o formă de evaluare pragmatică de tip participativ/interactiv;
3. un nivel ridicat de sprijin din partea directorului executiv. În timp ce un factor-cheie aferent sprijinului acordat de acesta a fost reprezentat de faptul că evaluarea urma să furnizeze informații necesare procesului decizional intern, acesta a fost de asemenea motivat de necesitatea de a furniza informații pentru publicul extern;
4. crearea unei echipe de evaluare alcătuită dintr-un membru al personalului EMA și evaluatori externi care au colaborat cu scopul conceperii de protocoale care să satisfacă nevoile de informații la nivelul managementului intermediar din cadrul organizației;
5. informarea întregului personal asupra modalității în care poate fi utilizată evaluarea și a modului în care aceasta poate afecta indivizii. Aceasta a reprezentat un factor important în special în cazul celor care se ocupă de formarea profesională, o parte din aceștia considerând că evaluarea respectivă urma a fi utilizată în evaluarea activității acestora. Informarea a implicat o serie de întâlniri cu echipa externă de evaluare și susținerea continuă din partea directorilor operaționali
6. decizie luată de directorii operaționali și echipa de evaluare în vederea demarării unui protocol de evaluare care să se axeze mai mult pe procese decât pe rezultate. Aceasta decizie a fost justificată de necesitatea, în primă fază, de a transmite trainerilor informații care să poată fi utilizate în scopul modificării și perfecționării programelor pentru care aceștia sunt responsabili;



7. crearea unei comisii interne responsabile de obținerea constatărilor pentru fiecare evaluare. Aceasta a fost concepută de așa natură încât să sublinieze faptul că organizația ca întreg era responsabilă de obținerea și atribuirea unui înțeles constatărilor respective, mai degrabă decât trainerii sau directorii pe plan individual;
8. solicitarea ca echipele de formare profesională a personalului să utilizeze constatările în scopul modificării și perfecționării programelor pentru care acestea sunt responsabile. Aceasta a reprezentat o tentativă de a schimba practicile de susținere a acestora fără a atribui culpabilitatea în mod direct unui anumit trainer;
9. identificarea obstacolelor în colectarea datelor sistematice. Aceasta a implicat convingerea anumitor membri ai personalului că respectivele constatări ale unui protocol de evaluare bine conceput vor furniza informații suplimentare și relevante pe lângă informațiile pe care le colectau deja prin intermediul metodelor ad-hoc. În timp, obiectiile acestor membri au fost contracarate prin intermediul tacticii adoptate, cum ar fi solicitarea ca aceștia să sprijine instrumentele în curs de dezvoltare și în general implicarea acestora, ca promotori, în dezvoltarea protocolului de evaluare;
10. dezvoltarea unei capacități interne pentru analiza de rutină a dovezilor colectate de la participanții la fiecare program de instruire în curs de evaluare. Aceasta a implicat desemnarea unor membri ai personalului din cadrul secretariatului care să introducă datele respective. În plus, și cel mai important, membrul intern al echipei de evaluare a primit responsabilitatea de a analiza aceste dovezi și de a le raporta comisiei interne. Pentru a realiza acest lucru, persoana respectivă a beneficiat de asistență tehnică (de exemplu, cu privire la utilizarea programului Access), în scopul întocmirii rapoartelor în cauză;
11. Decizia, luată în 2002, de a elabora un al doilea protocol care se axa pe rezultatele instruirii. Acest protocol implică urmărirea performanțelor participanților la câteva luni de la încheierea programului la care au participat. În 2003, se folosesc tehnici online de captură de date în acest scop. Destinatarul acestui raport a fost directorul executiv. Aceasta a confirmat faptul că:
  - ▶ directorul executiv trebuia să realizeze o raportare rapid și că respectivele concluzii privind rezultatele erau necesare ca parte din rapoartele întocmite
  - ▶ puteau exista informații care vizau un anumit membru al personalului și care ar fi putut necesita o abordare delicată.

## Cultura de evaluare adaptată la Fondurile UE și Politica de Coeziune din România

Literatura de specialitate privind cultura de evaluare în România este limitată, aceasta fiind un prim semn al nivelului său de maturitate. Vom realiza o analiză pe baza documentelor cheie relevante pentru analiza noastră.

- ▶ *Curley, H. Perianu, E. (2006) Assessment of the evaluation culture in Romania (Analiza culturii de evaluare din România),*

Analiza realizată de Curley&Perianu s-a bazat pe criteriile „9+3” ale Grupului Consultativ pentru Evaluare, cele mai avansate și, în același timp, cele mai relevante pentru România și domeniul evaluării în 2006. Vă prezentăm mai jos aceste criterii, menționate de mai multe ori în subcapitolul anterior:

- ▶ Criteriul 1: Evaluarea are loc în mai multe domenii ale politicilor publice
- ▶ Criteriul 2: Există ofertă de evaluatori naționali pentru diferite discipline
- ▶ Criteriul 3: Există discuții la nivel național privind evaluarea
- ▶ Criteriul 4: Există o organizație profesională a evaluatorilor
- ▶ Criteriul 5: Există un grad de instituționalizare a evaluării la nivel de Guvern
- ▶ Criteriul 6: Există un grad de instituționalizare a evaluării la nivel de Parlament
- ▶ Criteriul 7: Există numeroase instituții sau numeroși evaluatori care realizează evaluări în cadrul fiecărui domeniu de intervenție publică
- ▶ Criteriul 8: Există o funcție de evaluare în cadrul Instituției Supreme de Audit
- ▶ Criteriul 9: Există o pondere a evaluărilor rezultatelor imediate legată de evaluările rezultatelor imediate sau de proces
- ▶ Criteriul 10: Există capacitate de monitorizare
- ▶ Criteriul 11: Există o diversitate a evaluării: strategie, politică, program, proiecte

- ▶ Criteriul 12: Există un flux de informații în cadrul instituțiilor guvernamentale cu privire la evaluare

După cum am menționat anterior, această serie de criterii 9+3 de analiză a „capacității de evaluare” cuprinde 9 criterii concepute de Furubo&all cu scopul analizării culturii de evaluare, la care EAG a adăugat criteriile 10-12. Curley&Perianu a grupat cele 12 criterii în trei categorii:

- ▶ practica existentă în domeniul evaluării (criteriile 1, 3, 5, 6, 8, 9);
- ▶ oferta de servicii de evaluare (criteriile 2,4,7);
- ▶ criteriile pentru țările candidate (criteriile 10, 11, 12).

Curley&Perianu utilizează această serie de criterii fără a defini ca atare conceptul de „cultură de evaluare”. Cu toate acestea, abordarea declarată a acestora vizează „o multitudine de aspecte, respectiv:

- ▶ nivelul de conștientizare și percepția generală privind evaluarea;
- ▶ expertiză privind evaluarea, inclusiv experiență în utilizarea, aplicarea și folosirea rezultatelor proiectelor de evaluare (constatări și recomandări);
- ▶ nivelul cererii în ceea ce privește evaluarea și punerea la dispoziție a echipei de evaluatori.

Cu toate că analiza vizează cultura de evaluare la nivel național, vă prezentăm mai jos cele mai importante concluzii:

- ▶ evaluarea este o practică ce s-a dezvoltat în mod constant pentru programele cu fonduri obținute de la alți finanțatori, dar este încă sub-dezvoltată pentru activitățile finanțate de bugetul național românesc;
- ▶ pot fi identificate trei arii de acțiune principale: continuarea dezvoltării cadrului legal; pregătirea unei baze adecvate de expertiză: metodologii, recomandări, publicații și sporirea capacității managerilor publici de a gestiona procesul de evaluare;
- ▶ cu toate acestea, o serie de inițiative de îmbunătățire au fost prezentate în 2006 și Strategia Națională de Evaluare (SNE) a fost percepută ca instrument important care ar putea reuni toate inițiativele disparate în domeniul evaluării și poate contribui la consolidarea poziției evaluării dacă între părțile interesate există acord deplin;
- ▶ trecerea de la obligativitatea cerințelor de evaluare impuse de cadrul juridic la cadrul de management al performanței este un pas necesar pentru ca evaluările să nu mai fie simple raportări și să devină un instrument pentru îmbunătățire. Experiența sugerează că acest proces poate dura foarte mult timp.

#### ▶ *Strategia Națională de Evaluare, 2006*

Obiectivul general al Strategiei de Naționale de Evaluare 2007-2013 este să realizeze „un sistem național de evaluare funcțional, ale cărui părți să se consolideze reciproc, care să cuprindă sectorul public și privat și societatea civilă și care să contribuie la managementul eficace al intervențiilor publice și responsabilizarea promotorilor de politici și a funcționarilor publici. Se va recunoaște importanța elaborării de politici bazate pe dovezi.”

Acest obiectiv general și obiectivele Strategiei (vă rugăm să consultați tabelul de mai jos) au fost stabilite prin „juxtapunerea criteriilor privind *cultura* de evaluare și a criteriilor privind *capacitatea*”, conform ghidului EVALSED.

#### Obiectivele operaționale ale SNE

1. **Instruirea** în domeniul evaluării și resursele umane sunt disponibile din diferite surse (administrația de stat, furnizori privați de instruire, universități) și deschise participanților din sectorul public și din afara acestuia.
2. **Rețele** profesionale sunt înființate pentru a asigura un mediu pentru schimbul de idei/bune practici, dezvoltarea profesională, elaborarea de standarde, etc. Acestea se vor bucura de participarea societății civile, precum și de participanți din cadrul sectorului public.
3. **O ‘resursă’ guvernamentală centrală** se va crea ca un centru de expertiză în evaluare. Aceasta va



---

promova buna practică prin conectarea tuturor departamentelor din diferite ministere.

4. Există **capacitate** la toate nivelele guvernamentale de a contracta sau efectua evaluări și de a ști care sunt întrebările cele mai potrivite ce trebuie adresate în cadrul acestor exerciții de evaluare.

5. **Sistemele corespunzătoare de monitorizare** sunt de bună calitate și funcționale la toate nivelele guvernamentale (locale și centrale) și în orice agenție prin care sunt cheltuiți bani publici.

6. Evaluarea este **integrată** în procedurile pentru formularea, implementarea și continuarea tuturor intervențiilor publice, indiferent de liniile de finanțare. Proceduri fundamentate vor asigura implementarea fidelă a rezultatelor / recomandărilor evaluării.

---

Putem deja să afirmăm că aceste obiective operaționale cuprind atât elemente privind „capacitatea” (inclusiv elementul propriu-zis privind „capacitatea”) cât și o nuanță care vizează „cultura” în cel de-al șaselea obiectiv.

- ▶ *Garboan, R. Sandor, s. (2007) Cultura și capacitatea de evaluare în instituțiile publice românești, Revista Transilvană de Științe Administrative, 19 e/2007, pp. 71-78*

Acest articol nu aduce o valoare adăugată semnificativă informațiilor prezentate mai sus - acesta corelează analiza culturii de evaluare realizată de Curley&Perianu și manualul U.S. GAO 2003 privind capacitatea de evaluare.

- ▶ *Raportul de analiză a sistemului actual de evaluare, Ministerul Finanțelor/UCE, România 2011*

Cu toate că nu tratează în mod specific capacitatea și/sau cultura de evaluare, RAPORTUL DE ANALIZĂ A SISTEMULUI ACTUAL DE EVALUARE 2011 realizat sub coordonarea UCE pentru SIS în România reprezintă în prezent o sursă principală pentru evaluarea noastră. Această analiză pare să urmărească tendințele prezentate în literatura de specialitate a Băncii Mondiale, punând accentul pe conceptul de „sistem”.

Aria de aplicabilitate a acestei analize a fost extinsă și a vizat atât contextul Sistemului de Evaluare a Instrumentelor Structurale, cât și eficiența și eficacitatea acestuia. În mod concret, analiza în cauză a cuprins următoarele:

- ▶ Analiza cadrului general al evaluării din perspectiva documentației scrise (cadrul legislativ, instituțional și procedural al evaluării)
- ▶ Analiza profilurilor, rolurilor, sarcinilor și resurselor actuale ale funcției de evaluare, cu evidențierea punctelor comune și a devierilor de la cadrul scris general, precum și explorarea motivelor care stau la baza acestor devieri
- ▶ Analiza performanței practicii curente de planificare și gestionare a evaluărilor, precum și utilizarea rezultatelor evaluării, evidențiind blocajele proceselor și calitatea rezultatelor obținute în cadrul fiecăruia dintre aceste procese.
- ▶ Lecții învățate de actorii cheie implicați în prima rundă de evaluări.
- ▶ Sugestii privind îmbunătățirea practicii actuale și a cadrului general scris al evaluării.
- ▶ Cu toate că se axează pe conceptul de „sistem”, după cum am menționat mai sus, lista de mai sus vizează în mod evident o serie de elemente de bază ale culturii de evaluare (respectiv utilizare) și concepte ale evaluării

Principalele concluzii/recomandări ale acestei analize vizează esența (dezvoltării) capacității și culturii de evaluare și, după cum am menționat mai sus, vor fi luate în considerare în cadrul proiectului actual:

1. Acțiuni de sporire a gradului de conștientizare sunt necesare, pentru o mai bună integrare a evaluării în procesele decizionale;
2. Rapoartele de evaluare ar trebui publicate în versiune completă și ar trebui organizate dezbateri profesionale deschise, în vederea discutării rezultatelor acestora;
3. Unitățile de evaluare ar trebui separate de restul unităților din cadrul Autorităților de Management și ar trebui să fie implicate mai mult în procesul decizional al structurilor de conducere;
4. Este necesară o revizuire în vederea analizei nevoilor de date ale evaluărilor, precum și a blocajelor sistemului informatic de monitorizare;

5. Funcția de „avertizare timpurie” a sistemului de monitorizare ar trebui întărită astfel încât să poată genera evaluări;
6. Metode mai flexibile de implementare a proiectelor ar trebui utilizate, incluzând experiențele dobândite în cadrul primului set de evaluări;
7. Experiențele dobândite în cadrul primului set de evaluări ar trebui să fie internalizate de unitățile de evaluare printr-un proces de învățare și dezvoltare

Una dintre constatările relevante pentru analiza noastră în lumina obiectivului general al DMI 1.2 al POAT vizează diferențele dintre AM în cadrul diverselor etape/elemente/aspecte ale evaluării, de exemplu gradul de implicare a CCE în elaborarea TdR.

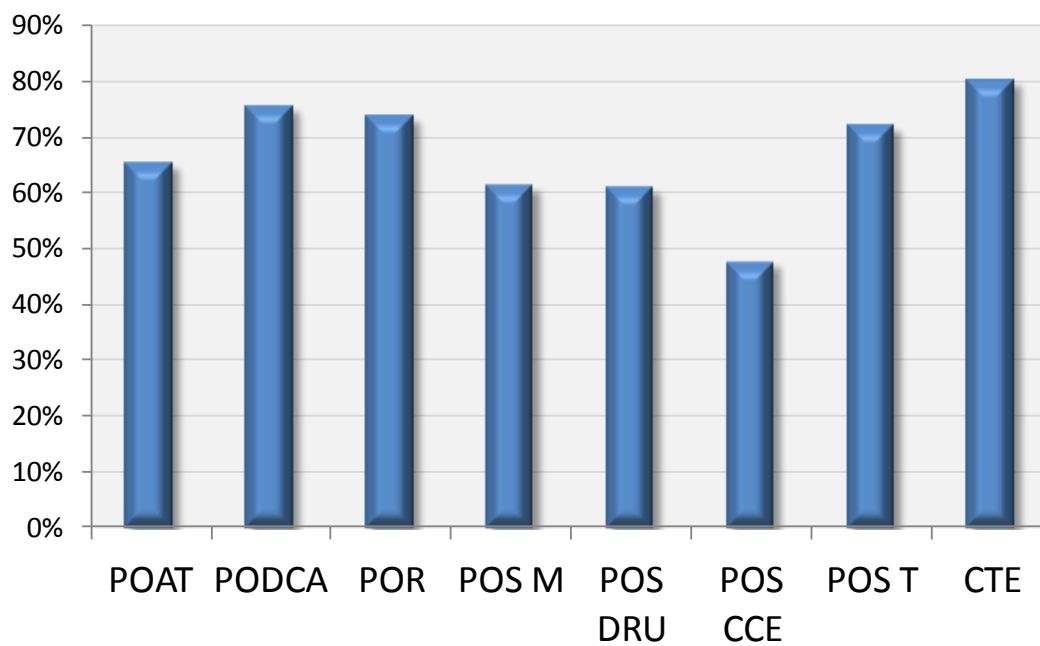
## Anexa 2: Lista extinsă a elementelor componente ale celor două concepte

Cultura de evaluare - principalele elemente	Capacitatea de evaluare - principalele elemente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• încredere</li> <li>• utilizarea concluziilor evaluării</li> <li>• integrarea, la aproape toate nivelele, a evaluării în strategiile și practicile de management</li> <li>• evaluarea se aplică tuturor domeniilor politice, fiind utilizată la toate nivelele guvernamentale și administrative și este realizată de către numeroși evaluatori competenți care fac schimb de experiență și își definesc cele mai bune practici în cadrul unei comunități profesionale</li> <li>• un angajament față de autoexaminare</li> <li>• existența unui proces formal, periodic pentru planificarea, aplicarea și utilizarea informațiilor rezultate în urma evaluărilor</li> <li>• un angajament față de învățarea prin analiză și experimentare</li> <li>• deschiderea sistemului față de dovezi și argumente, în funcție de existența unui sistem politic democratic și competitiv și a decentralizării politicilor publice</li> <li>• specializarea funcțională a factorilor de formulare a politicilor</li> <li>• pregătirea și experiența profesională a factorilor de formulare a politicilor</li> <li>• prosperă comunitate a specialiștilor în domeniul științelor sociale și, cu aceasta, un sistem universitar care să promoveze științele sociale</li> <li>• un grup considerabil de specialiști în domeniul științelor sociale care sunt interesați să realizeze studii ce vizează politicile publice</li> <li>• prezența instituțiilor care asigură cooperarea dintre mediul academic și sectorul guvernamental</li> <li>• un "climat al raționalității" și natura aspectelor aflate pe agenda de politici publice, caracteristicile care vor determina măsura în care acestea se raportează la rezultatele evaluării. Mai exact, problematica este aceea care rezultă din analiza evaluatorilor și nu simple aspecte cu natură puternic subiectivă.</li> <li>• Un model de convingeri și valori ale decidenților politici, precum și ale evaluatorilor, care îi înzestreză pe aceștia cu un set de reguli de conduită față de practica evaluării</li> <li>• Conștientizarea valorii intrinseci a evaluării</li> <li>• rețele</li> <li>• implicare politică</li> <li>• utilizare</li> <li>• acoperirea spectrului de politici publice</li> <li>• dependența de context</li> <li>• cererea</li> <li>• integrarea în contextul legal</li> <li>• responsabilitate</li> <li>• cererea și utilizarea evaluării</li> <li>• un angajament față de lecțiile învățate și față de perfecționare</li> <li>• evitarea culturii „vinei” care descurajează învățarea</li> <li>• factorii de formulare a politicilor își manifestă angajamentul față de politicile fundamentate în sensul cel mai larg</li> <li>• există de asemenea un angajament față de excelență, standarde înalte și perfecționare continuă</li> <li>• evaluarea este utilizată ca unul din elementele de consolidare a transparenței și a răspunderii multiple</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>cultura de evaluare – un angajament față de autoexaminare</b></li> <li>• calitatea datelor</li> <li>• expertiza analitică și</li> <li>• <b>parteneriate</b></li> <li>• <b>un angajament față de responsabilizare și față de optimizarea performanțelor programului / instituționalizarea unei culturi de evaluare</b></li> <li>• <b>sisteme administrative optimizate sau adaptate pentru colectarea datelor speciale pentru a obține date de calitate superioară</b></li> <li>• <b>surse externe sau dezvoltarea personalului/orice expertiză fiind necesară pentru asigurarea credibilității analizei și concluziilor</b></li> <li>• "capacitatea administrațiilor de a organiza în mod eficace și de a utiliza evaluări prompte, de înaltă calitate a programelor finanțate de UE."</li> <li>• cererea: <b>capacitatea și angajamentul guvernelor față de contractarea și utilizarea evaluării</b></li> <li>• oferta, incluzând resursele, abilitățile și infrastructura necesare, care sunt disponibile pentru a răspunde în mod eficace presiunilor legate de cerere, mai exact metodelor și standardelor, informațiilor, resurselor financiare și competențelor profesionale</li> <li>• structura, și anume "modul de organizare și coordonare a sistemelor de evaluare"</li> <li>• instituționalizare - utilizarea mecanismelor de evaluare și monitorizare sau, mai general, a unui factor important care reflectă interacțiunea cu alte dimensiuni aferente procesului de dezvoltare a capacității de evaluare, și specifică măsura în care <b>evaluarea face parte integrantă din procesul de formulare a politicilor publice și din activitatea guvernului în general</b></li> <li>• deschiderea sistemului față de <b>dovezi și argumente</b>, în funcție de existența unui sistem <b>democratic și competitiv și a descentralizării politicii publice</b>;</li> <li>• specializarea funcțională a factorilor de formulare a politicilor; adică, atunci când este vorba de experți specializați în domeniul politicilor publice, aceștia vor fi expuși la "ideile și opiniile oferite prin evaluare";</li> <li>• <b>pregătirea și experiența profesională a factorilor de formulare a politicilor</b>; mai exact, se menționează <b>faptul că acolo unde legea reprezintă obiectul principal de activitate al legiuitorilor și al principalilor funcționari publici, "științele sociale par să înregistreze un progres relativ scăzut"</b>;</li> <li>• cu privire la oferta, prezența unei comunități a specialiștilor în domeniul științelor sociale dezvoltate și, cu aceasta, a unui sistem universitar care să promoveze științele sociale</li> <li>• din nou, cu privire la ofertă, disponibilitatea unui grup considerabil de specialiști din domeniul științelor sociale care sunt interesați să efectueze studii în domeniul politicilor publice;</li> <li>• <b>prezența instituțiilor care intermediază relația funcțională dintre mediul academic și sectorul guvernamental</b>;</li> <li>• un "climat al raționalității" și natura aspectelor intrate pe agenda de politici publice, caracteristicile care vor determina măsura în care acestea se raportează la rezultatele evaluării. Mai exact, problematica este</li> </ul>

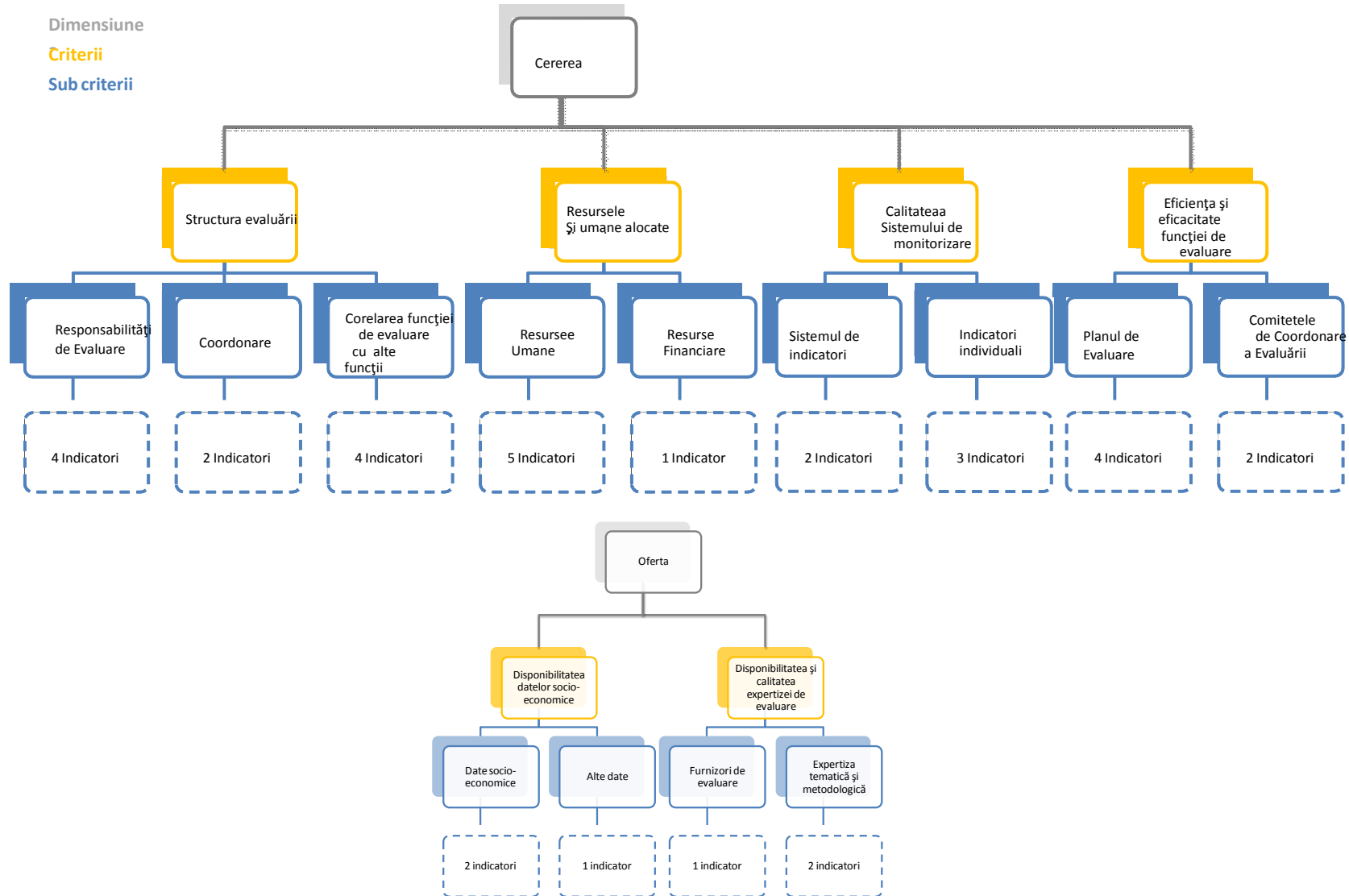
Cultura de evaluare - principalele elemente	Capacitatea de evaluare - principalele elemente
<p>față de cetățeni și comunități, precum și față de miniștri și Parlament; și</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sectorul guvernamental și public își manifestă angajamentul față de adaptarea permanentă pentru a deveni o organizație care se autoperfecționează prin învățare”</li> <li>• sisteme politice democratice,</li> <li>• puternice tradiții empirice,</li> <li>• funcționari publici instruiți în domeniul științelor sociale (față de pregătirea stric juridică), și sisteme și instituții administrative eficiente</li> <li>• set comun de valori, convenții sau practici sociale despre monitorizare și evaluare</li> <li>• cultură pozitivă de monitorizare și evaluare în care monitorizarea și evaluarea sunt acceptate, binevenite, încurajate și valorificate de către toți membrii echipei, ca parte esențială în asigurarea succesului implementării</li> <li>• deciziile luate utilizând fundamente clare</li> <li>• informații transmise înapoi factorilor de decizie</li> <li>• considerarea monitorizării și evaluării ca funcție de management importantă și utilă</li> <li>• participarea la activitățile de monitorizare și evaluare</li> <li>• prezența campionilor de monitorizare și evaluare</li> <li>• gradul de pregătire pentru managementul bazat pe rezultate</li> <li>• utilizarea cadrului bazat pe performanțe</li> <li>• existența orientării către rezultate sau performanță (în sectorul guvernamental).</li> <li>• încurajarea ofertei și cererii de rapoarte/date de evaluare pentru a informa factorii de decizie</li> <li>• modul în care evaluarea este luată în considerare de către principalii factori interesați într-un anumit context.</li> <li>• Un proces de ‘construire a realității’ care permite acestor factori interesați să observe și să înțeleagă anumite evenimente, acțiuni, obiecte sau situații corelate cu evaluarea în diverse moduri.</li> <li>• consensul politic privind obiectivele guvernului,</li> <li>• concentrarea serviciilor și a publicului și a mediului științific în principalele orașe;</li> <li>• nivelul de descentralizare sau federalism;</li> <li>• cerințele legale cu privire la efectuarea evaluărilor;</li> <li>• rolul diferitelor birouri guvernamentale mai mult sau mai puțin interesate de realizarea evaluărilor;</li> <li>• existența unor proiecte ce beneficiază de finanțare internațională (din partea Băncii Mondiale, de exemplu) care necesită integrarea evaluării în diferite politici;</li> <li>• societatea civilă;</li> <li>• mass media; și</li> <li>• rolul rețelelor profesionale internaționale.</li> <li>• Mediul propice pentru evaluare este determinat de o cultură a învățării și responsabilizării – gradul în care informațiile referitoare la performanțele anterioare sunt identificate și măsura în care există o tendință de perfecționare continuă și de responsabilizare a persoanelor pentru acțiunile întreprinse, resursele alocate și rezultatele obținute.</li> <li>• Evaluarea înțeleasă ca modalitate de susținere a factorilor de decizie și autorităților de implementare care duce la realizarea unor obiective comune în mod mai eficient și mai eficace.</li> <li>• Legislația guvernamentală sau o politică de evaluare</li> </ul>	<p>aceea care rezultă din analiza evaluatorilor și nu simple aspecte cu natură puternic subiectivă</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “aspectele și componentele operaționale care sunt considerate necesare pentru realizarea unei evaluări. În acest sens, capacitatea de evaluare este strâns legată de practica de evaluare. Ambele fac referire la aspecte legate de personal precum și la facilități și instrumente tehnice ca suport pentru evaluare</li> <li>• Integrarea organizațională a funcției de evaluare</li> <li>• Abilități necesare pentru efectuarea evaluării</li> <li>• Instrumente calitative</li> <li>• Corelarea cu politicile publice și deciziile de management</li> <li>• Mecanisme de diseminare și feedback</li> <li>• Mecanisme privind colectarea datelor</li> <li>• Resurse financiare</li> <li>• Volumul de resurse umane (interne și externe)</li> <li>• Norme legale (ex. cele care reglementează ocuparea și achizițiile publice), premise normative (ex., principii privind egalitatea de șanse sau libera concurență), guvernanță (ex., răspundere democratică și separarea responsabilităților între nivelele sectorului guvernamental și societatea civilă) precum și acorduri administrative și organizatorice (ex., modul în care ministerele sunt structurate și beneficiază de resurse).</li> <li>• personal, experiență și abilități, recrutare, formare, dezvoltare profesională (la nivel individual)</li> <li>• nivelul organizațional:</li> <li>• evaluarea efectuată în mod sistematic;</li> <li>• constatările evaluării sunt integrate în cadrul procesului decizional;</li> <li>• evaluarea, ca o contribuție importantă la optimizarea performanțelor și gestionarea rezultatelor; fluxul periodic al evaluărilor; proceduri de monitorizare a acțiunilor ulterioare evaluării (follo-up); accesibilitatea datelor și a memoriei organizaționale.</li> <li>• nivelul interorganizațional care asigură legătura între organismele publice și private prin intermediul rețelelor, procedurilor și parteneriatelor; și</li> <li>• coordonarea prin intermediul unei rețele de unități sau funcții de evaluare dedicate, consistența în evaluare; legislație, politici susținute și activitatea de reglementare (ex., audit sau verificări parlamentare); piață bine definită; există o cultură de evaluare care valorifică standardele profesionale, independența, învățarea din experiență și politicile bazate pe fundamente obiective.</li> <li>• nivelul societal care include gândirea evaluativă în societatea civilă, inclusiv organizațiile profesionale - precum și în sectorul public.</li> <li>• dialogul dintre entitățile care formulează politici publice și specialiștii în evaluare; comunitatea de evaluare care împărtășește aceeași filozofie și aceleași standarde; conștientizarea activității de evaluare și rezultatele imediate și diseminarea rapoartelor și constatrilor</li> <li>• axarea pe nivelul național și sectorial, precum și pe cel central și local.</li> <li>• dezvoltarea de concepte și instrumente, inclusiv abilități de monitorizare a eficacității în dezvoltare, specificarea obiectivelor și rezultatelor la nivel de proiect și program, informații referitoare la performanțe (inclusiv colectarea de date), monitorizare și evaluare la nivel de program și proiect, sondaje de evaluare a beneficiarilor, analize sectoriale</li> </ul>

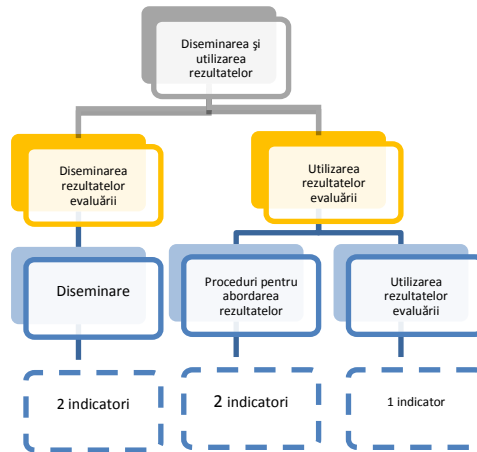
Cultura de evaluare - principalele elemente	Capacitatea de evaluare - principalele elemente
<p>care să exprime angajamentul față de conducere sau organizație raportat la învățare, responsabilizarea, precum și principiile de evaluare.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structurile de guvernare care solicită evaluare independentă, fie prin intermediul parlamentului, fie a agențiilor guvernamentale, și optimizate prin intermediul unor asociații profesionale și rețele care stabilesc standarde și vizează un nivel sporit de profesionalism în evaluare.</li> <li>• independența structurală a funcției de evaluare</li> <li>• un cadru instituțional pentru evaluare care asigură existența unui sistem pentru implementarea și protejarea independenței, credibilității, precum și utilității evaluării.</li> <li>• Angajamentul față de o cultură a învățării și responsabilizării;</li> <li>• politică de evaluare care respectă principiile de evaluare și care justifică evaluarea</li> <li>• Utilizarea constatărilor și observațiilor evaluării în cadrul procesului de formulare a politicilor, în optimizarea performanțelor și reorganizare.</li> <li>• independența evaluării, inclusiv finanțarea acesteia, trebuie protejată</li> <li>• buna guvernare generează un mediu propice pentru evaluare, iar evaluarea consolidează buna guvernare</li> <li>• cererea de evaluare generează un mediu extrem de propice pentru evaluare</li> <li>• împărtășirea valorilor evaluării</li> <li>• “cultura de management al performanțelor și a formulării unor politici bazate pe fundamente” și “cultura performanței orientate către măsurare”.</li> <li>• înțelegerea și acceptarea în aria instituțiilor, organizațiilor și societății în general, a importanței evaluării, nevoilor, practicii și utilizării.</li> <li>• există un set de credințe, valori, stiluri și comportamente dobândite care fac ca evaluarea să fie oportună. Evaluarea nu presupune amenințări sau condamnări.</li> <li>• Evaluarea ca o politică predeterminată, concepută în mod deschis și colectiv, și larg răspândită</li> <li>• Impactul pozitiv al procesului de evaluare, care trebuie să respecte valorile comunității sau societății respective</li> <li>• Un angajament față de rolurile pentru evaluare în cadrul procesului decizional la nivel de organizație</li> <li>• Analiza sistematică inițiată și controlată de membrii organizației și efectuată cu scopul explicit de a contribui la sporirea nivelului de cunoștințe în domeniu</li> <li>• Neefectuat cu regularitate, ci ca răspuns la nevoia de date empirice pentru a contribui la obținerea unor informații de ordin strategic.</li> <li>• Evaluarea ca element obligatoriu la nivelul “apelului de propuneri de proiecte”.</li> <li>• Evaluarea ca element obligatoriu în fiecare dintre activitățile de proiect propuse.</li> </ul>	<p>și auditul performanțelor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• implicare și angajament: dezvoltarea voinței, afirmării, motivației, atitudinii, precum și încrederii</li> <li>• efectuarea unor sarcini de ordin tehnic, prestarea de servicii, precum și a unor sarcini logistice: îndeplinirea unor funcții esențiale ce vizează implementarea unor ținte prestabilite</li> <li>• Cu privire la factorii interesați și atragerea de resurse și sprijin: managementul relațiilor, mobilizarea resurselor, implicarea în activități de consolidare a rețelelor profesionale, crearea caracterului legitim și a unui spațiu propice</li> <li>• adaptarea și implicarea în autoperfecționare: învățare, conceperea unor strategii de acțiune, adaptare, re poziționare și managementul schimbării</li> <li>• realizarea unui echilibru între coerență și diversitate: încurajarea inovației și stabilității, controlarea fragmentării, gestionarea complexității, precum și asigurarea unui echilibru cu privire la capacitățile disponibile.</li> </ul>

### Anexa 3 - Analiza rezultatelor per Program Operațional



## Anexa 4-Cadrul pentru evaluarea culturii și dezvoltarea capacității de evaluare

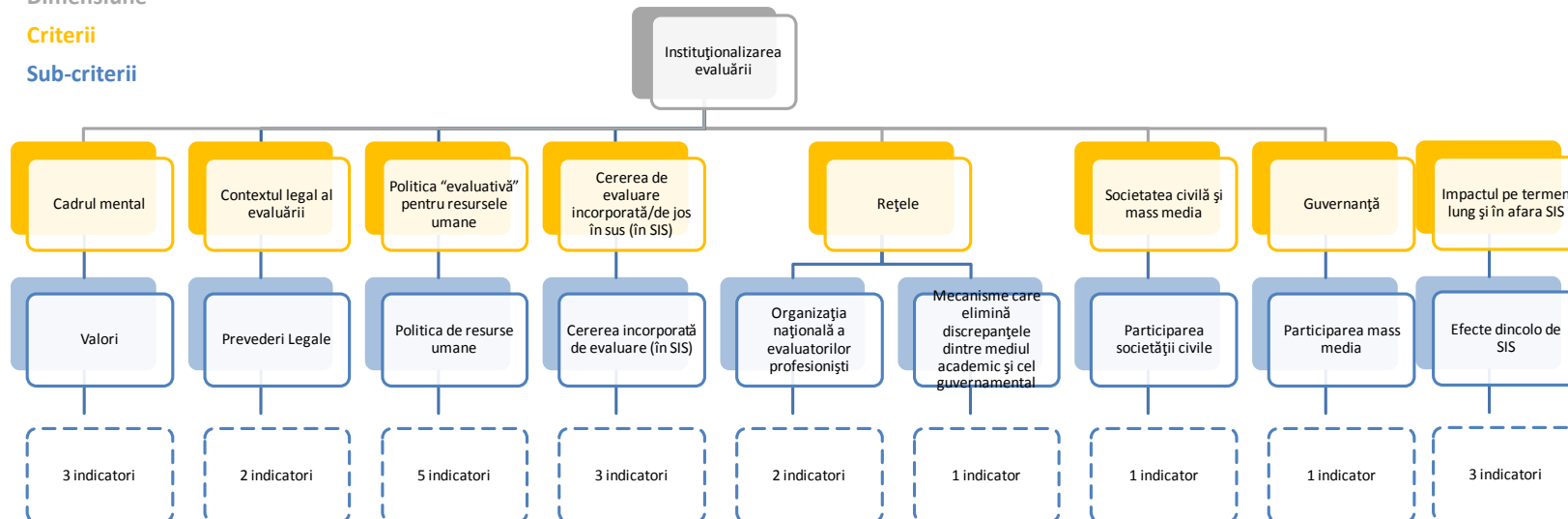




Dimensiune

Criteria

Sub-criteria





## Anexa 5 - Indicatori de performanță principali / secundari

SUB CRITERII	INDICATORI	Contribuția la ICE
Responsabilități de evaluare	1. Existența Funcțiilor de Evaluare dedicate	○
	2. Funcțiile de Evaluare din cadrul Autorităților de Management sunt separate de alte funcții și raportează Șefului AM	○
	3. Existența procedurilor /prevederilor care definesc misiunea, rolurile și sarcinile personalului însărcinat cu Funcțiilor de Evaluare cu responsabilitate pentru evaluare în cadrul autorității / autorităților de management	○
	4. Rolurile și sarcinile Unităților de Evaluare responsabile cu evaluarea în cadrul autorității/autorităților de management sunt atribuite în mod adecvat	○
Coordonare	5. Existența mecanismelor formale de coordonare între Funcțiile de Evaluare ale diferitelor Programe	○
	6. Mecanismele de coordonare între Funcțiile de Evaluare ale Programelor sunt eficiente	○
Legătura între funcția de evaluare și alte funcții	7. Existența procedurilor formale care asigură legătură între evaluare și programare	○
	8. Cooperarea dintre funcțiile de evaluare și de programare este eficientă și eficace	○
	9. Existența procedurilor formale care asigură legătura între monitorizare și evaluare	●
	10. Cooperarea dintre funcțiile de evaluare și de monitorizare este eficientă și eficace	○
Resurse Financiare	11. Cuantumul aferent bugetului pentru evaluare (%)	○
Resurse umane	12. Resurse umane alocate Funcțiilor de Evaluare	○
	13. Fluctuația personalului în cadrul Funcției de Evaluare	○
	14. Proceduri existente pentru recrutarea de personal în cadrul funcției de evaluare	○
	15. Calitatea competențelor și expertizei personalului de Evaluare	○
	16. Beneficiile personalului rezultate din acțiunile de dezvoltare profesională întreprinse	○
	17. Calitatea sistemului de indicatori la nivel de Program	○
Sisteme de indicatori	18. Calitatea sistemului de indicatori la nivel de CSNR	●
	19. Calitatea indicatorilor individuali la nivel POAT/regional	○
Indicatori individuali	20. Calitatea indicatorilor individuali la nivel CSNR/național	●
	21. Intervalul mediu dintre sfârșitul perioadei de monitorizare (3/6 luni) și momentul la care datele validate pentru perioada respectivă sunt disponibile	○
	22. Existența Planurilor de Evaluare multianuale și anuale la nivel de Program Operațional și CSNR	○
Plan de Evaluare	23. Gradul de realizare a planurilor de evaluare multianuale	○
	24. Întârzierea medie a evaluărilor în raport cu planurile anuale	○
	25. Planurile sunt revizuite în timpul ciclului de implementare a programului, dacă este necesar	○
	26. Comitetele de Coordonare a Evaluării sunt create și au roluri și responsabilități clare(nivel PO)	○
Comitete de Coordonare a Evaluării	27. Activitatea desfășurată de Comitetele de Coordonare a Evaluării este eficace (nivel PO)	○

SUB CRITERII	INDICATORI	Contribuția la ICE
Implicarea Unităților de Evaluare în procesul de luare a deciziilor	28. Existența unui proces formal pentru implicarea Unităților de Evaluare în cadrul procesului decizional al AM cu privire la PO (nivel PO)	○
Termeni de referință	29. Calitatea generală a Termenilor de Referință pentru evaluare	○
Mecanisme pentru Asigurarea Calității evaluărilor	30. Existența unui set aprobat de standarde de calitate pentru evaluări	○
Proces de învățare	31. Procedurile interne aferente evaluărilor (concepția/implementare/utilizare) sunt actualizate periodic datorită experienței dobândite la nivel de PO	○
	31.bis Recomandările POAT contribuie la îmbunătățirea procesului de învățare	○
Date socio-economice	32. Disponibilitatea promptă a principalelor date privind indicatorii socio-economici (PIB, ocupare, șomaj, investiții în C-D) la nivel național și regional (NUTS II)	○
Alte date	33. Principalele date privind indicatorii socio-economici (PIB, ocupare, șomaj, investiții în C-D) la nivel național și regional (NUTS II) corespund celor prezentate în alte surse	○
	34. Sunt disponibile alte date necesare pentru evaluare	●
Furnizori de evaluări	35. Numărul firmelor internaționale active pe piață	○
	36. Numărul firmelor locale active pe piață	○
	37. Numărul universităților implicate în activitățile de evaluare	●
	37.bis Competitivitatea pieței de evaluare	○
Expertiză tematică și metodologică	38. Pentru oferta de evaluare există expertiza tematică și metodologică necesară	○
	39. Rapoartele de evaluare elaborate respectă standardele de calitate	○
Diseminarea rezultatelor evaluărilor	40. Rapoarte de evaluare disponibile publicului larg (din totalul disponibil)	●
	41. Evenimente / dezbateri publice organizate pentru discutarea rezultatelor	●
	41.bis Activitățile de diseminare POAT contribuie la diseminarea rezultatelor evaluărilor	○
Proceduri pentru abordarea rezultatelor evaluărilor și monitorizare	42. Existența procedurilor care specifică rolurile și responsabilitățile aferente activităților ulterioare emiterii rezultatelor evaluării și a recomandărilor (de exemplu plan de acțiune, monitorizarea acestuia)	○
	43. Un Comitet de Monitorizare/Coordonare a procesului decizional/ Autoritatea de Management responsabilă urmărește rezultatele evaluării	○
Utilizarea rezultatelor evaluărilor	44. Decizii importante luate în funcție de rezultatele evaluării	○
Valori	45. Evaluarea (ca analiză a propriilor "greșeli", frica de aceasta determină cultura „controlului”) este binevenită, încurajată și considerată ca fiind parte esențială din procesul de obținere a succesului la nivel instituțional (AM/ACIS) - de către entitățile care formulează politici publice	○
	46. Evaluarea (ca analiză a propriilor "greșeli", frica de aceasta determină cultura „controlului”) este binevenită, încurajată și	○

SUB CRITERII	INDICATORI	Contribuția la ICE
	considerată ca fiind parte esențială din procesul de obținere a succesului la nivel instituțional (AM/ACIS) - de către conducere/personalul de execuție	
	47. Evaluarea este independentă (oferta)	●
Prevederi legale	48. Existența prevederilor legale care reglementează evaluarea	●
	49. Existența altor prevederi legale care împiedică, direct sau indirect, practica de evaluare (de ex. achizițiile publice - care va fi punctată cu - minus)	●
Politica privind resursele umane	50. Funcționarii publici, la toate nivelele, au pregătire în domeniul științelor sociale (față de pregătirea strict juridică)	●
	51. Funcționarii publici, la toate nivelele, participă în mod activ în cadrul activităților de evaluare	●
	52. Campionul(ii) de evaluare este/sunt prezent(ți)	●
	54. Existența pe piață a opțiunilor de instruire/formare în domeniul evaluării	●
Cerere de evaluare încorporată (în SIS)	55. Există o cerere semnificativă pentru evaluare (nr. de evaluări/an) - toate tipurile/toate nivelurile	●
	56. Evaluarea este generată ca răspuns la nevoia de cunoaștere empirică (nu ca obligație)(nivel PO)	●
	56. Evaluarea este generată ca răspuns la nevoia de cunoaștere empirică (nu ca obligație) (nivel CSNR)	●
Organizația națională a evaluatorilor profesioniști	57. Existența unei organizații solide la nivel național a evaluatorilor profesioniști	●
	57.bis Contribuția organizației la crearea rețelei și la diseminarea celei mai bune practici	●
Mecanisme care elimină discrepanța dintre mediul academic și sectorul guvernamental	58. Existența unui mecanism de cooperare între mediile academic și guvernamental care duce la o mai bună formulare a politicilor publice	●
Participarea societății civile	59. Societatea civilă participă în mod activ la activitățile legate de evaluare	●
Participarea mass-media	60. Gradul de participare al mass media la evenimentele publice aferente evaluării și diseminării	●
Guvernanță	61. Indicele de guvernanță al Băncii Mondiale (Voce și răspundere, stabilitate politică, eficiență guvernamentală, calitatea reglementărilor, statul de drept, controlul corupției)	●
Efecte dincolo de SIS	62. Instituțiile implicate în SIS, altele decât AM și ACIS (OI-uri, Beneficiari, Autoritatea de Audit, Autoritatea de Certificare și Plată) au internalizat evaluarea	●
	63. Integrarea, în toate ariile politice, a evaluării în strategiile și practicile de management	●
	64. Integrarea la toate nivelele administrative și guvernamentale a evaluării în strategii și practici de management	●
<b>INDEX DE MĂSURARE A CULTURII DE EVALUARE (ICE)</b>		<b>62,35%</b>

- Contribuție pozitivă (Scor obținut peste scorul mediu)
- Contribuție Neutră (Scor obținut egal cu scorul mediu)
- Contribuție Negativă (Scor obținut sub scorul mediu)

## Anexa 6 – Contribuția proiectelor DMI 1.2 la cultura de evaluare

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	Proiect 1	Proiect 2	Proiect 3	Proiect 4	Proiect 5	Proiect 6	Proiect 7	
			Dezvoltarea capacității pentru Analiza Cost-Beneficiu	Efectuarea de evaluări în perioada 2009-2010	Dezvoltarea capacității pentru Unitățile de Evaluare din cadrul AM-urilor și ACIS	Acord Cadru LOT 1	Acord Cadru LOT 2 - SC 1	Acord Cadru LOT 2 - SC 2	Participarea la conferințe, seminarii cursuri și în domeniul evaluării	
(1) Structura evaluării cu accent specific pe corelarea dintre evaluare, programare și monitorizare (responsabilități, coordonare, corelarea cu alte funcții)	Responsabilități de evaluare	1. Existența Funcțiilor de Evaluare dedicate (nivel PO)			○		○			
		1. Existența Funcțiilor de Evaluare dedicate (nivel CSNR)			○		○			
		2. Funcțiile de Evaluare din cadrul Autorităților de Management sunt separate de alte funcții și raportează Șefului AM			○		○			
		3. Existența procedurilor / prevederilor care stabilesc misiunea, rolurile și sarcinile Funcțiilor de Evaluare cu responsabilități de evaluare în cadrul autorității / autorităților de management			●		○			
		4. Rolurile și sarcinile Unităților de Evaluare responsabile cu evaluarea în cadrul autorității/autorităților de management sunt atribuite în mod adecvat			○		○			
		5. Existența mecanismelor formale de coordonare între Funcțiile de Evaluare ale unor Programe diferite			●		○			
	Coordonare	6. Mecanismele de coordonare între Funcțiile de Evaluare ale Programelor sunt eficiente		○	●	○	○	○		
		7. Existența unor proceduri formale ce corelează evaluarea cu programarea				○	○			
	Legătura dintre funcția de evaluare și alte funcții	8. Cooperarea dintre funcțiile de evaluare și de programare este eficientă și eficace (nivel PO)				○	○			
		8. Cooperarea dintre funcțiile de evaluare și de programare este eficientă și eficace (nivel CSNR)			○	○	○			
		9. Existența procedurilor formale care asigură legătura între monitorizare și evaluare (nivel PO)				○	○			
		9. Existența procedurilor formale care asigură legătura între monitorizare și evaluare (nivel CSNR)				○	○			
		10. Cooperarea dintre funcțiile de evaluare și de monitorizare este eficientă și eficace (nivel PO)				○	○			
		10. Cooperarea dintre funcțiile de evaluare și de monitorizare este eficientă și eficace (nivel CSNR)				○	○			
(2) Resursele financiare și umane alocate Evaluării în cadrul CSNR		Resurse financiare	11. Cuantumul aferent bugetului pentru evaluare (%) (nivel PO)					○		
			11. Cuantumul aferent bugetului pentru evaluare (%) (nivel CSNR)					○		
Resurse umane		12. Resurse umane alocate Funcțiilor de Evaluare (nivel PO)			○		○			
		12. Resurse umane alocate Funcțiilor de Evaluare (nivel CSNR)			○		○			
		13. Fluctuația personalului în cadrul echipei de evaluare (nivel PO)			○		○			
		13. Fluctuația personalului în cadrul echipei de evaluare (nivel CSNR)			○		○			

Raport de măsurare a culturii evaluării în contextul Politicii de Coeziune UE din România  
Primul ciclu de măsurare

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	Proiect 1	Proiect 2	Proiect 3	Proiect 4	Proiect 5	Proiect 6	Proiect 7	
		14. Proceduri existente pentru recrutarea de personal în cadrul funcției de evaluare					○			
		15. Calitatea competențelor și expertizei personalului de evaluare (nivel PO)	○		○	○	○	○		
		15. Calitatea competențelor și expertizei personalului de evaluare (nivel CSNR)	○		○	○	○	○	○	
		16. Beneficiile personalului rezultate din acțiunile de dezvoltare profesională întreprinse	○		○		○	○	○	
(3) Calitatea sistemului de monitorizare	Sisteme de indicatori	17. Calitatea sistemului de indicatori la nivel de program		○		○	○			
		18. Calitatea sistemului de indicatori la nivel de CSNR/ național		○		○	○			
	Indicatori individuali	19. Calitatea indicatorilor individuali la nivel de program		○		○	○			
		20. Calitatea indicatorilor individuali la nivelul CSNR/național		○		○	○			
		21. Intervalul mediu dintre sfârșitul perioadei de monitorizare (3/6 luni) și momentul la care datele validate pentru perioada respectivă sunt disponibile				○	○			
(4) Funcția de evaluare este eficientă și eficace (planificare, management, controlul calității și învățare)	Plan de Evaluare	22. Existența unor Planuri de Evaluare multianuale și anuale la nivel de Program Operațional și CSNR			○		○			
		23. Gradul de realizare a planurilor de evaluare multianuale		○	○		○			
		24. Întârzierea medie a evaluărilor în raport cu planurile anuale					○			
		25. Planurile sunt revizuite în timpul ciclului de implementare a programului, dacă este necesar			○		○			
		26. Comitetele de Coordonare a Evaluării sunt create și le sunt atribuite roluri și responsabilități clare (nivel PO)		○	○	○	○	○		
	Comitete de Coordonare a Evaluării	26. Comitetele de Coordonare a Evaluării sunt create și le sunt atribuite roluri și responsabilități clare (nivel CSNR)		○	○	○	○	○	○	
		27. Activitatea desfășurată de Comitetele de Coordonare a Evaluării este eficace (nivel PO)		○	○	○	○	○		
		27. Activitatea desfășurată de Comitetele de Coordonare a Evaluării este eficace (nivel CSNR)		○	○	○	○	○		
	Implicarea Unităților de Evaluare în procesul de luare a deciziilor	28. Existența unui proces formal pentru implicarea Unităților de Evaluare în cadrul procesului decizional al AM cu privire la Program (nivel PO)			○		○	○		
		28. Existența unui proces formal pentru implicarea Unităților de Evaluare în cadrul procesului decizional al AM cu privire la Program (nivel CSNR)			○		○	○		
	Termeni de referință	29. Calitatea generală a Termenilor de Referință pentru evaluare			○		○			
	Mecanisme pentru Asigurarea Calității evaluărilor	30. Existența unui set aprobat de standarde de calitate pentru evaluare			○		○			
	Proces de învățare	31. Procedurile interne aferente evaluărilor (concepție/implementare/utilizare) sunt actualizate periodic ca urmare a experienței dobândite la nivel PO				○		○		
		31. Procedurile interne aferente evaluărilor (concepția/implementare/utilizare) sunt actualizate periodic datorită experienței dobândite la nivel de CSNR				○		○		
5) Datele socioeconomice calitative sunt disponibile și fiabile	Date socio-economice	32. Disponibilitatea promptă a principalelor date privind indicatorii socio-economici (PIB, ocupare, șomaj, investiții în C-D) la nivel național și regional (NUTS II)					○			

Raport de măsurare a culturii evaluării în contextul Politicii de Coeziune UE din România  
Primul ciclu de măsurare

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	Proiect 1	Proiect 2	Proiect 3	Proiect 4	Proiect 5	Proiect 6	Proiect 7	
(6) Disponibilitatea și calitatea expertizei de evaluare		33. Principalele date privind indicatorii socio-economici (PIB, ocupare, șomaj, investiții în C-D) la nivel național și regional (NUTS II) corespund celor prezentate în alte surse					○			
	Alte date	34 Sunt disponibile alte date necesare pentru evaluare					○			
	Furnizori de evaluare	35. Numărul firmelor internaționale active pe piață			○		○	○		
		36. Numărul firmelor locale active pe piață			○		○	○		
		37. Numărul de universități implicate în activitățile de evaluare						○		
		37a. Competitivitatea pieței de evaluare			○		○	○		
	Expertiză tematică și metodologică	38. Pentru oferta de evaluare există expertiza tematică și metodologică necesară			○		○	○		
39. Rapoartele de evaluare elaborate respectă standardele de calitate				○		○	○			
(7) Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluării	Diseminare	40. Rapoarte de evaluare disponibile publicului larg (din totalul disponibil)			○		○	○		
		41. Evenimente / dezbateri publice organizate pentru discutarea rezultatelor	○	○	○	○	○	○		
		41a. Activitățile de diseminare POAT contribuie la diseminarea rezultatelor evaluărilor	○	○	○	○	○	○	○	
(8) Utilizarea rezultatelor evaluării	Proceduri pentru abordarea rezultatelor evaluării și monitorizare	42. Existența procedurilor care specifică rolurile și responsabilitățile aferente activităților ulterioare emiterii rezultatelor evaluării și a recomandărilor (de exemplu plan de acțiune, monitorizarea acestuia) (nivel PO)				○	○			
		42. Existența procedurilor care specifică rolurile și responsabilitățile aferente activităților ulterioare emiterii rezultatelor evaluării și a recomandărilor (de exemplu plan de acțiune, monitorizarea acestuia) (nivel CSNR)				○	○			
		43. Un Comitet de Monitorizare/Coordonare a procesului decizional/ Autoritatea de Management responsabilă urmărește rezultatele evaluării (nivel PO)				○	○			
		43. Un Comitet de Monitorizare/Coordonare a procesului decizional/ Autoritatea de Management responsabilă urmărește rezultatele evaluării (nivel CSNR)				○	○			
	Utilizarea rezultatelor evaluării	44. Decizii importante luate în funcție de rezultatele evaluării (nivel PO)			○	○		○		
		44. Decizii importante luate în funcție de rezultatele evaluării (nivel CSNR)			○	○		○		
		45. Evaluarea (ca analiză a propriilor "greșeli", frica de aceasta determină cultura „controlului”) este binevenită, încurajată și considerată ca fiind o parte esențială din procesul de obținere a succesului la nivel instituțional (AM/ACIS) - de către entitățile care formulează politici publice				○		○	○	
(9) Cadrul mental	Valori	46. Evaluarea (ca analiză a propriilor "greșeli", frica de aceasta determină cultura „controlului”) este binevenită, încurajată și considerată ca fiind o parte esențială din procesul de obținere a succesului la nivel instituțional (AM/ACIS) - de către conducere/personalul de execuție				○	○	○		
		47. Evaluarea este independentă (oferta)					○			
		48. Existența prevederilor legale care reglementează evaluarea					○			
(10) Contextul legal al evaluării	Prevederi legale	49. Existența altor prevederi legale care împiedică, direct sau indirect, practica de evaluare					○			

Raport de măsurare a culturii evaluării în contextul Politicii de Coeziune UE din România  
Primul ciclu de măsurare

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	Proiect 1	Proiect 2	Proiect 3	Proiect 4	Proiect 5	Proiect 6	Proiect 7
(11) Politică "evaluativă" privind resursele umane-care vizează asigurarea resurselor umane adecvate, la toate nivelele, pentru realizarea evaluărilor	Politica privind resursele umane	50. Funcționarii publici, de la toate nivelele, au pregătire în domeniul științelor sociale (față de pregătirea strict juridică)					○		●
		51. Funcționarii publici, de la toate nivelele, participă în mod activ în cadrul activităților de evaluare			○		○	○	
		52. Campionul(ii) de evaluare este/sunt prezent(ți) (Național)			○		○	○	
		53. Campionul(ii) de evaluare este/sunt prezent(ți)(Program)			○		○	○	
		54. Existența pe piață a opțiunilor de instruire/formare în domeniul evaluării						○	
(12) Cererea de evaluare încorporată/pornită de jos în sus (în SIS)	Cererea de evaluare încorporată (în SIS)	55. Există o cerere semnificativă pentru evaluare (nr. de evaluări/an) - toate tipurile/toate nivelele)			○		○	○	
		56. Evaluarea este generată ca răspuns la nevoia de cunoaștere empirică (nu ca obligație) (nivel PO)			○		○	○	
		56. Evaluarea este generată ca răspuns la nevoia de cunoaștere empirică (nu ca obligație) (nivel CSNR)		○	○	○	○	○	
(13) Rețele	Organizația națională a evaluatorilor profesioniști	57. Existența unei organizații solide la nivel național a evaluatorilor profesioniști					○		
	Mecanisme care elimină golul dintre mediul academic și sectorul guvernamental	58. Existența unui mecanism de cooperare între mediile academic și guvernamental care duce la o mai bună formulare a politicilor publice					○		
(14) Societatea civilă și mass-media	Participarea societății civile	59. Societatea civilă participă în mod activ în cadrul activităților legate de evaluare				○	○	○	
	Participarea mass-media	60. Gradul de participare al mass media la evenimentele publice aferente evaluării și diseminării			○		○	○	
(15) Guvernanță	58. Indicele de guvernanță (compus din 6 dimensiuni - 59 index de guvernanță)	61. Indicele de guvernanță					○		
(16) Impactul pe termen lung în afara SIS	Efecte dincolo de SIS	62. Instituțiile implicate în SIS, altele decât AM și ACIS (OI-uri, Beneficiari, Autoritatea de Audit, Autoritatea de Certificare și Plată) au internalizat evaluarea					○	○	
		63. Integrarea, în toate arile politice, a evaluării în strategiile și practicile de management					○	○	
		64. Integrarea la toate nivelele administrative și guvernamentale a evaluării în strategii și practici de management					○	○	

- Proiectul are incidență directă asupra indicatorului
- Proiectul are incidență indirectă asupra indicatorului

## Anexa 7- Fișe de proiect DMI 1.2



Proiect: Dezvoltarea Capacității pentru Analiza Cost-Beneficiu (Cod SMIS 34843)

Buget contractat: 856.456EURO

Durata: 18 luni

Status: Finalizat

### ANALIZA CONCEPTUALĂ A PROIECTULUI

Coerența internă: Obiectivul general al proiectului este de a îmbunătăți instrumentele care servesc la luarea deciziilor privind necesitatea și oportunitatea finanțării din instrumentele structurale a proiectelor de investiții și de a asigura formarea profesională privind aspecte comune structurilor implicate în gestionarea și implementarea instrumentelor structurale, autorități de management, organisme intermediare, alte structuri, precum și beneficiarilor potențiali ai FSC. Acest obiectiv general este împărțit în continuare în trei obiective specifice:

- ▶ Evaluarea eficienței și a eficacității practicii de a utiliza ACB în selectarea proiectelor finanțate prin [instrumente structurale](#);
- ▶ Asistență în adresarea punctelor slabe identificate, inclusiv metode alternative de evaluare;
- ▶ Facilitarea îmbunătățirii cunoașterii în domeniu în rândul actorilor implicați.

Activitățile proiectului sunt structurate într-o manieră coerentă în jurul a trei componente: (1) evaluarea situației curente cu privire la utilizarea analizei cost-beneficiu în evaluarea proiectului, cât și a instrumentelor disponibile, (2) abordarea punctelor slabe identificate prin elaborarea metodologiilor adecvate pentru a elimina discrepanțele identificate și (3) dezvoltarea capacității factorilor interesați prin organizarea unor sesiuni de instruire și ateliere de lucru.

Rezultatele așteptate ale proiectului, cuantificate prin intermediul indicatorilor, sunt în concordanță cu obiectivele generale și specifice și cu activitățile planificate și constau într-un raport de evaluare cu privire la eficiența și eficacitatea practicilor legate de ACB, instrumentele metodologice (de exemplu, manuale, studii, ghiduri), participanți instruiți și ateliere de lucru organizate. Aceste rezultate sunt corelate direct cu obiectivul operațional al proiectului DMI 1.2 „Furnizarea de asistență metodologică legată de evaluarea/selecția proiectelor”

Obiectiv general	Obiective specifice	Activități planificate	Rezultate așteptate	Corelarea cu obiectivele operaționale DMI 1.2
Contribuția la îmbunătățirea instrumentelor care servesc la luarea deciziilor privind necesitatea și oportunitatea finanțării din instrumentele structurale a proiectelor de investiții, cât și la dezvoltarea capacității în domeniu	Evaluarea eficienței și a eficacității practicii de a utiliza ACB în selectarea proiectelor finanțate prin Fondurile Structurale și de Coeziune cu accent pe proiectele clasificate sub pragul național minim și identificarea elementelor necesare pentru îmbunătățire;	Componenta 1: Evaluarea eficienței și a eficacității în practica ACB; Îmbunătățirea cadrului metodologic curent Îmbunătățirea cunoașterii privind prevederile specifice și regulamentele care afectează finanțarea proiectelor de investiții Analiza utilizării ACB în selectarea proiectelor; Concluzii și recomandări privind clarificări, actualizări, îmbunătățiri și modificări necesare.	Raport de evaluare a eficienței și eficacității practicilor referitoare la ACB, elaborat;	Elaborarea rapoartelor specifice de evaluare pe anumite teme
	2. Asistență în adresarea punctelor slabe identificate, inclusiv metode alternative de evaluare a proiectelor propuse;	Componenta 2: acordarea punctelor slabe identificate Sarcina 1: Clarificarea documentelor și a studiilor de caz Sarcina 2: Furnizarea de alternative la analiza economică de tip ACB; Sarcina 3: Studiu privind ratele de actualizare socială și financiară, elaborat; Sarcina 4: Studiu privind Rata internă de rentabilitate, elaborat; Traducere profesionistă a cadrului metodologic existent	10 documente /studii de caz relevante privind subiecte care necesită clarificări; 2 Manuale Analiza Rentabilității și respectiv Analiza Multicriterială; Elaborarea unui studiu privind ratele de actualizare financiară și economică; Elaborarea unui studiu privind Rata internă de rentabilitate; Ghidul UE privind Analiza Cost-Beneficiu tradus în limba română;	Implementarea unei asistențe metodologice cu privire la evaluarea proiectelor

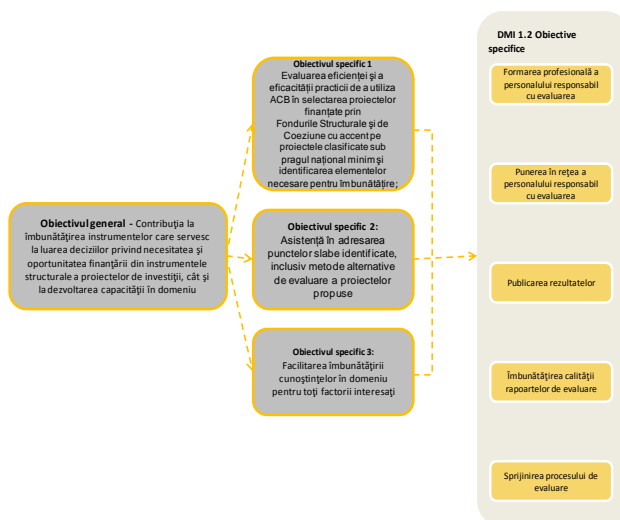


Obiectiv general	Obiective specifice	Activități planificate	Rezultate așteptate	Corelarea cu obiectivele operaționale DMI 1.2
	3. Facilitarea îmbunătățirii cunoștințelor în domeniu pentru toți factorii interesați	Componenta 3: dezvoltarea capacității profesionale pentru evaluarea proiectelor; Sarcina 1: Sesiuni de instruire; Sarcina 2: Ateliere de lucru privind metode pentru selectarea proiectelor.	300 de persoane din cadrul structurilor de gestionare a instrumentelor și potențialilor beneficiari ai instrumentelor, instruite în domeniul ACB; Organizarea unui număr de 8 ateliere de lucru privind diseminarea rezultatelor,	Implementarea unei asistențe metodologice cu privire la evaluarea proiectelor

### Consistența Externă

Conform EVALSED, resursa online a DG REGIO, care oferă îndrumare privind evaluarea dezvoltării socio-economice cu focus specific pe Politica de Coeziune UE, Analiza Cost-Beneficiu este prezentată ca un „instrument pentru evaluarea avantajelor intervenției din punctul de vedere al tuturor grupurilor interesate”.

Din această perspectivă, în pofida faptului că obiectivele specifice ale DMI 1.2 sunt legate de evaluarea Programului mai degrabă decât de evaluarea proiectelor (adică, în acest caz, selectarea proiectelor), obiectivele specifice ale acestui proiect sunt legate, deși indirect, de toate obiectivele DMI 1.2



### ANALIZA INDICATORILOR DE REALIZARE IMEDIATĂ (OUTPUT)

Nr.	Categoria de indicatori	Tipul indicatorului	Indicator	Valoare țintă	Valoare obținută	Grad de realizare
0	1	2	3	4	5	6 = 5 / 4
Dezvoltarea capacității pentru Analiza Cost-Beneficiu						
1	Output	Simplu	Studii, analize, rapoarte, strategii (nr)	3	3	100%
2	Output	Simplu	Ghiduri și alte documente metodologice (nr)	12	12	100%
5	Output	Compus	Zile participant la instruire	1,200	1,225	102%
6	Output	Simplu	Zile participant la instruire - din partea structurilor de gestionare	360	361	100%
7	Output	Simplu	Zile participant la instruire - din partea beneficiarilor (nr)	840	864	103%
Indicatori suplimentari:						
1	Output	Simplu	ghiduri și alte documente metodologice traduse (nr)	1	1	100%
2	Output	Simplu	evenimente de comunicare și promovare (nr)	8	8	100%

### ANALIZA INDICATORILOR DE REZULTAT

Pe baza analizei documentației proiectului și a interviului cu managerul de proiect, am identificat legăturile dintre obiectivele proiectului și activitățile și ariile aferente indexului culturii de evaluare care sunt abordate direct sau indirect. Cele mai strânse legături sunt identificate în special pentru

Contract Subsecvent nr. 1

Examinarea Culturii de Evaluare, SMIS 43465

următoarele criterii ale indexului: (2) Resursele umane și financiare alocate Evaluării în cadrul CSNR (Sub-Criterii Resurse Umane) și (7) Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluărilor:

CRITERII	SUB-CRITERII	INDICATOR	INCIDENȚA
„Dezvoltarea capacității pentru Analiza Cost - Beneficiu”			
(1) Structura evaluării cu accent specific pe corelarea dintre evaluare, programare și monitorizare (responsabilități, coordonare, corelarea cu alte funcții)	Coordonare	5. Existența mecanismelor formale de coordonare între Funcțiile de Evaluare ale diferitelor Programe	○
(2) Resursele financiare și umane alocate Evaluării în cadrul CSNR	Resurse umane	15. Calitatea competențelor și expertizei personalului de evaluare (nivel PO)	●
		15. Calitatea competențelor și expertizei personalului de evaluare (nivel CSNR)	●
		16. Beneficiile personalului rezultate din acțiunile de dezvoltare profesională întreprinse	●
(6) Disponibilitatea și calitatea expertizei de evaluare	Furnizori de evaluare	36. Numărul firmelor locale active pe piață	○
	Expertize tematice și metodologice	38. Pentru oferta de evaluare există expertiza tematică și metodologică necesară	○
(7) Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluării	Diseminare	40. Rapoarte de evaluare disponibile publicului larg (din totalul disponibil)	○
		41. Evenimente / dezbateri publice organizate pentru discutarea rezultatelor	○
		41a. Activitățile de diseminare POAT contribuie la diseminarea datelor privind realizările mediate ale evaluării	○
(11) Politică „evaluativă” privind resursele umane- care vizează asigurarea resurselor umane adecvate, la toate nivelele, pentru realizarea evaluărilor	Politica privind resursele umane	50. Funcționarii publici, de la toate nivelele, au pregătire în domeniul științelor sociale (față de pregătirea strict juridică)	○
		54. Existența pe piață a opțiunilor de instruire/formare în domeniul evaluării	○
(12) Cererea de evaluare incorporată/pornită de jos în sus (în SIS)	Cererea de evaluare încorporată (în SIS)	55. Există o cerere semnificativă pentru evaluare (toate tipurile/toate nivelele)	○

## ANALIZA GRUPULUI ȚINTĂ:

N.	BENEFICIARI / GRUPURILE ȚINTĂ ALE PROIECTELOR DIN CADRUL DMI 3.2	CATEGORII ȘI SUB-CATEGORII DE ACTORI INTERESAȚI															
		CERERE												OFERTĂ			
		NIVEL STRATEGIE NAȚIONALĂ			IMPLICATE ÎN PROCES			UTILIZATORI			ALȚI FACTORI INTERESAȚI						
		UCE	GLE	ALTELE ACIS	UE	AM	MP	CS	RLA	BEN	CPA	AA	NIS	ER	IE	UNI	
1	Dezvoltarea Capacității pentru Analiza Cost-Beneficiu (Cod SMIS 34843)																
	ACIS	○		○													
	Autorități de Management		○			○		○									
	Organisme Intermediare																
	Secretariatele Tehnice Comune																
	Beneficiari ai Instrumentelor Structurale												○				
	Consultanți, specialiști în ACB													○		○	
	Comisia Europeană																



Proiect: Realizarea de Evaluări pentru perioada 2009-2010 (Cod SMIS 4534)

Buget contractat: 426.667 EURO

Durata: 18 luni

Status: Finalizat

## ANALIZA CONCEPTUALĂ A PROIECTULUI

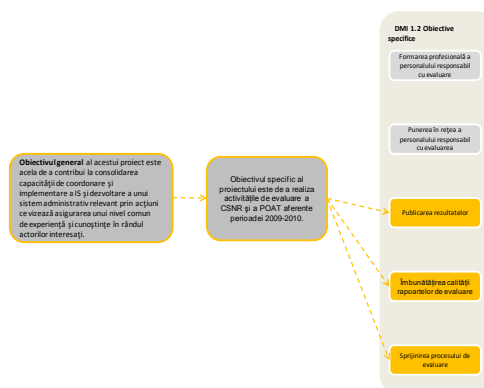
**Coerența Internă:** obiectivul general al acestui proiect este de a contribui la consolidarea capacității de coordonare a implementării Instrumentelor Structurale în România, prin realizarea activităților de evaluare a CSNR și a POAT aferente perioadei 2009-2010. În mod invariabil, activitățile planificate și rezultatele proiectului includ o Evaluare Formativă a Instrumentelor Structurale în România, Evaluarea Intermediară a POAT, elaborarea unui raport de sinteză la nivel național pe baza rapoartelor de evaluare intermediară realizate la nivelul programelor operaționale și 2 evaluări ad-hoc. Aceste rezultate sunt direct legate de obiectivul operațional al DMI 1.2 „Evaluări continue ale PND, CSNR, POAT”, „Evaluări strategice și ad-hoc”, „Publicarea rapoartelor de evaluare”:

Obiectiv general	Obiective specifice	Activități planificate	Rezultate așteptate	Legătura cu obiectivele operaționale DMI 1.2
Contribuția la consolidarea capacității de coordonare a implementării a Instrumentelor Structurale și la dezvoltarea unui sistem administrativ corespunzător prin acțiuni ce vizează asigurarea unui nivel comun de experiență și cunoștințe în rândul actorilor implicați	Obiectivul specific al proiectului este de a realiza activitățile de evaluare a CSNR și a POAT aferente perioadei 2009-2010.	Componenta 1: Elaborarea unei Evaluări Formative a Instrumentelor Structurale în România;	0 Evaluare Formativă a Instrumentelor Structurale în România acoperind: 1. Performanța reală a Instrumentelor Structurale 2. Factori interni și externi care influențează performanță 3. Sprijin prin asistență tehnică pentru gestionarea și implementarea IS 4. Măsurile de informare și publicitate 5. Compatibilitatea rezervelor de proiecte și evaluarea proiectului	Evaluări continue ale PND, CSNR și POAT Elaborarea rapoartelor de evaluare grupate (meta evaluări) la nivel național Evaluări strategice și ad-hoc Publicarea rapoartelor de evaluare
		Componenta 2: alte evaluări Evaluarea intermediară a POAT; Elaborarea unui raport de sinteză la nivel național pe baza rapoartelor de evaluare intermediară realizate la nivel PO; Evaluări ad-hoc	Un raport de evaluare intermediară a POAT Un raport de sinteză 1 ad-hoc 2 ad-hoc	

## Consistența Externă

Obiectivele proiectului sunt în deplină concordanță cu cele ale proiectelor DMI 1.2 și în special cu următoarele:

- ▶ Sprijinirea procesului de evaluare
- ▶ Îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare
- ▶ Publicarea rezultatelor.



## ANALIZA INDICATORILOR DE REALIZARE IMEDIATĂ (OUTPUT)

Din perspectiva realizărilor imediate, proiectul a depășit rezultatele planificate atât în ceea ce privește numărul de evaluări efectuate, cât și evenimentele care vizează schimbul de experiență cu privire la implementarea Fondurilor Structurale:

Nr.	Categoria de indicatori	Tipul indicatorului	Indicator	Valoare țintă	Valoare obținută	Grad de realizare
0	1	2	3	4	5	6 = 5 / 4
Realizarea de Evaluări pentru perioada 2009-2010						
1	Output	Simplu	Studii, analize, rapoarte, strategii (nr)	4	5	125%
2	Output	Simplu	Evenimente axate pe schimbul de experiență cu privire la implementarea fondurilor și aspecte tematice	4	5	125%

## ANALIZA INDICATORILOR DE REZULTAT

Pe baza analizei documentației proiectului și a interviului cu managerul de proiect, am identificat legăturile dintre obiectivele proiectului și activitățile și ariile aferente indexului culturii de evaluare care sunt abordate fie direct, fie indirect. Cele mai strânse legături sunt identificate în special pentru următoarele criterii ale indexului: **(1) Structura evaluării cu accent specific pe corelarea dintre evaluare, programare și monitorizare (responsabilități, coordonare, corelarea cu alte funcții), (3) Calitatea sistemului de monitorizare, (4) Funcția de evaluare este eficientă și eficace (planificare, management, controlul calității și învățare), (6) Disponibilitatea și calitatea expertizei de evaluare, (7) Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluării, (8) Utilizarea rezultatelor evaluării, (12) Cererea de evaluare incorporată/pornită de jos în sus (în SIS):**

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	INCIDENȚA
Realizarea de evaluări pentru perioada 2009-2010			
(1) Structura evaluării cu accent specific pe corelarea dintre evaluare, programare și monitorizare (responsabilități, coordonare, corelarea cu alte funcții)	Coordonare	6. Mecanismele de coordonare între Funcțiile de Evaluare ale Programelor sunt eficiente	
	(4) Funcția de evaluare este eficientă și eficace (planificare, management, controlul calității și învățare)	Plan de Evaluare	23. Gradul de realizare a planurilor de evaluare multianuale
Comitete de Coordonare a Evaluării		26. Comitetele de Coordonare a Evaluării sunt constituite și le sunt atribuite roluri și responsabilități clare (nivel PO)	
		26. Comitetele de Coordonare a Evaluării sunt constituite și le sunt atribuite roluri și responsabilități clare (nivel CSNR)	
Comitete de Coordonare a Evaluării		27. Activitatea desfășurată de Comitetele de Coordonare a Evaluării este eficace (nivel PO)	
	27. Activitatea desfășurată de Comitetele de Coordonare a Evaluării este eficace (nivel CSNR)		
(6) Disponibilitatea și calitatea expertizei de evaluare	Furnizori de evaluare	35. Numărul firmelor internaționale active pe piață	
		36. Numărul firmelor locale active pe piață	
		37a. Competitivitatea pieței de evaluare	
Expertiză tematică și metodologică		38. Pentru oferta de evaluare există expertiza tematică și metodologică necesară	

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	INCIDENȚA
		39. Rapoartele de evaluare elaborate respectă standardele de calitate	○
(7) Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluării	Diseminare	41. Evenimente / dezbateri publice organizate pentru discutarea rezultatelor	○
		41a. Activitățile de diseminare aferente POAT contribuie la diseminarea rezultatelor evaluărilor	○
(8) Utilizarea rezultatelor evaluării	Utilizarea rezultatelor evaluărilor	44. Decizii importante luate în funcție de rezultatele evaluării (nivel PO)	○
		44. Decizii importante luate în funcție de rezultatele evaluării (nivel CSNR)	○
(12) Cererea de evaluare încorporată/pornită de jos în sus (în SIS)	Cererea de evaluare încorporată (în SIS)	56. Evaluarea este generată ca răspuns la nevoia de cunoaștere empirică (nu ca obligație) (nivel CSNR)	○
(14) Societatea civilă și mass-media	Participarea mass-media	60. Gradul de participare al mass media la evenimentele publice aferente evaluării și diseminării	●

### ANALIZA GRUPULUI ȚINTĂ:

N.	BENEFICIARI / GRUPURILE ȚINTĂ ALE PROIECTELOR DIN CADRUL DMI 3.2	CATEGORII DE ACTORI INTERESAȚI ȘI SUB-CATEGORII																
		CERERE												OFERTĂ				
		NIVEL STRATEGIE NAȚIONALĂ			IMPLICATE ÎN PROCES		UTILIZATORI		ALȚI FACTORI INTERESAȚI									
		UCE	GLE	ALTELE ACIS	UE	AM	MP	CS	RLA	BEN	CPA	AA	NIS	ER	IE	UNI		
2	Realizarea de Evaluări pentru Perioada 2009-2010 (Cod SMIS 4534)																	
	UCE din cadrul ACIS	○																
	Unități de Evaluare din cadrul AM-urilor		○		○													
	Membrii Comitetului de Coordonare a Evaluării																	
	Membrii Comitetului de Monitorizare																	
	Membrii Comitetului Național de Coordonare									○								



Proiect: Dezvoltarea capacității de evaluare a Unităților de Evaluare din cadrul AM-urilor și ACIS (Cod (SMIS 5375)

Buget contractat: 496.889 EURO

Durata: 19 luni

Status: Finalizat

### ANALIZA CONCEPTUALĂ A PROIECTULUI

Coerența Internă: obiectivul general al proiectului este de a contribui la dezvoltarea unui sistem administrativ adecvat prin acțiuni ce au ca obiectiv asigurarea unui nivel comun de experiență și cunoștințe în domeniul evaluării printre actorii implicați. Acest obiectiv general este detaliat în trei obiective specifice, respectiv:

- ▶ acordarea de asistență tehnică și instruire în vederea perfecționării cadrului comun aferent evaluării Instrumentelor Structurale și a instrumentelor de lucru existente;
- ▶ îmbunătățirea cunoștințelor și aptitudinilor în domeniul evaluării;
- ▶ creșterea gradului de conștientizare a membrilor Comitetelor de Monitorizare și ai Comitetului Național de Coordonare privind utilitatea evaluărilor în procesele de implementare a programelor operaționale, respectiv CSNR.

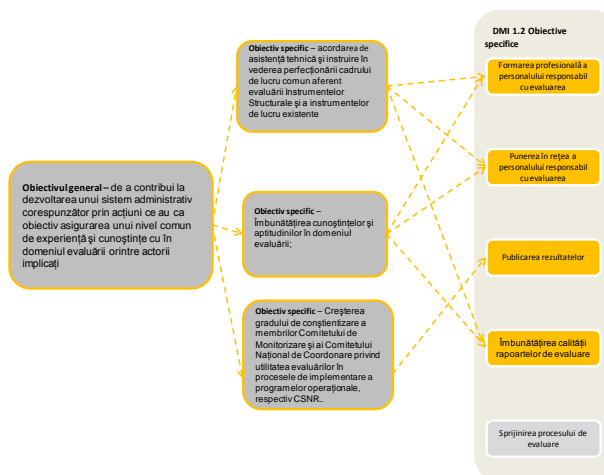
Activitățile și rezultatele așteptate ale proiectului sunt direct legate de obiectivele operaționale ale DMI 1.2 și în special de „Sprijinirea Unităților Centrale de Evaluare (UCE) și a activităților derulate de acestea, legate în mod special de Grupul de Lucru pentru Evaluare și de Comitetele de Coordonare a Evaluării (asigurarea de personal, training, costuri administrative legate de organizarea întâlnirilor etc.)”, „Implementarea unei asistențe metodologice specifice și organizarea de sesiuni de formare profesională pentru persoanele responsabile cu evaluare din cadrul fiecărei AM pentru a le oferi tuturor instrumente comune”, „Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluării”:

Obiectiv general	Obiective specifice	Activități planificate	Rezultate așteptate	Legătura cu obiectivele operaționale DMI 1.2
Obiectivul general al proiectului este de a contribui la dezvoltarea unui sistem administrativ corespunzător prin acțiuni ce au ca obiectiv asigurarea unui nivel comun de experiență și cunoștințe cu în domeniul evaluării printre actorii implicați.	Obiectivul specific al proiectului este de a acorda asistență tehnică și instruire în vederea perfecționării cadrului comun aferent evaluării Instrumentelor Structurale și a instrumentelor de lucru existente	<p><i>Componenta 1:</i> sprijinirea consolidării GLE, îmbunătățirea sistemului de evaluare a Instrumentelor Structurale, a standardelor, a ghidurilor și a procedurilor.</p> <p><i>Componenta 2:</i> sprijin pentru activitățile de evaluare și coordonarea activităților legate de evaluarea Instrumentelor Structurale.</p> <p><i>Componenta 4:</i> Conferința Internațională în domeniul evaluării.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza sistemului curent de evaluare;</li> <li>- Propuneri de îmbunătățire a sistemului de evaluare;</li> <li>- Traducerea actualizată a Ghidului Evalsed;</li> <li>- Actualizarea Bibliotecii UCE;</li> <li>- Organizarea a 16 întâlniri ale GLE;</li> <li>- Realizarea unei pagini de web dedicate a GLE;</li> <li>- Un manual de administrare și întreținere a site-ului;</li> <li>- Calitatea de membru în cadrul unor rețele / asociații de evaluare pentru 6 membri UCE.</li> <li>- Furnizarea de asistență tehnică;</li> <li>- Broșură privind utilitatea evaluării, realizată și tipărită în 1.000 exemplare;</li> <li>- Organizarea unei conferințe internaționale;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sprijinirea Unităților Centrale de Evaluare (UCE) și a activităților derulate de acestea, legate în mod special de Grupul de Lucru pentru Evaluare și Comitetele de Coordonare pentru Evaluare (asigurarea de personal, training, costuri administrative legate de organizarea întâlnirilor etc.)</li> <li>- Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de</li> </ul>

Obiectiv general	Obiective specifice	Activități planificate	Rezultate așteptate	Legătura cu obiectivele operaționale DMI 1.2
	Îmbunătățirea cunoștințelor și aptitudinilor în domeniul evaluării;	<i>Componenta 3:</i> programe de formare profesională în domeniul evaluării Programe de instruire a UE din AM-uri și ACIS - TNA; - sesiuni de instruire; - manual de evaluare pentru avansați - Programe de instruire pentru membri ai CCE-urilor - sesiuni de instruire; - manual de evaluare pentru începători; - Stagii	- Un raport de analiză a nevoilor de instruire a personalului Unităților de Evaluare; - 10 zile de instruire la nivel avansat pentru membrii Unităților de Evaluare; - 6 zile de instruire la nivel de începător pentru membri ai CCE-urilor; - Un manual de evaluare al IS în România pentru utilizatori avansați în domeniul evaluării; - Un manual de evaluare al IS în România pentru începători; - 11 membri ai unităților de evaluare participanți la stagii de pregătire în unitățile de evaluare ale altor state membre;	sesiuni de formare profesională pentru persoanele responsabile cu evaluarea din cadrul fiecărei AM pentru a le oferi tuturor instrumente comune
	Creșterea gradului de conștientizare a membrilor Comitetului de Monitorizare și ai Comitetului Național de Coordonare privind utilitatea evaluărilor în procesele de implementare a programelor operaționale, respectiv CSNR.	<i>Componenta 5:</i> Creșterea gradului de conștientizare a membrilor CM și ai CNC privind utilitatea evaluării în procesele de implementare a PO, respectiv CSNR	- Prezentări cu durata de o oră în CM-urile celor 7 programe operaționale;	- Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluării

## Consistența Externă

Obiectivele specifice ale acestui proiect sunt în deplină concordanță cu cele ale proiectelor DMI 1.2, axându-se în special pe dezvoltarea capacității de evaluare a actorilor implicați din cadrul sistemului de gestionare a Instrumentelor Structurale, punerea în rețea a acestora, pe îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare. Diseminarea cunoștințelor despre evaluare la nivelul factorilor de formulare a politicilor (mai degrabă decât simpla publicare a rapoartelor de evaluare) este de asemenea abordată. Unicul obiectiv specific care nu este abordat direct face referire la sprijinirea procesului de evaluare, materializat prin elaborarea rapoartelor de evaluare.



## ANALIZA INDICATORILOR DE REALIZARE IMEDIATĂ (OUTPUT)

O analiză a gradului de atingere a indicatorilor de realizare imediată arată că rezultatele obținute sunt conforme cu cele planificate, cu excepția numărului de zile de instruire livrate și a numărului de sesiuni de asistență tehnică furnizate:

Nr.	Categoria de indicatori	Tipul indicatorului	Indicator	Valoare țintă	Valoare obținută	Grad de realizare
0	1	2	3	4	5	6 = 5 / 4
Dezvoltarea capacității de evaluare pentru Unitățile de Evaluare din cadrul AM-urilor și ACIS						
1	Output***	Simplu	Studii, analize, rapoarte, strategii (nr)	2	2	100%
2	Output	Simplu	Evenimente axate pe schimbul de experiență cu privire la implementarea fondurilor și aspecte tematice	1	1	100%
3	Output	Simplu	Ghiduri și alte documente metodologice (nr)	3	4	133%
4	Output	Simplu	reuniuni ale comitetelor și grupurilor de lucru relevante (nr)	16	17	106%
5	Output	Compus	Zile participant la instruire	480	390	81%
6	Output	Simplu	Zile participant la instruire - din partea structurilor de gestionare (nr)	480	390	81%
Indicatori suplimentari:						
1	Output	Simplu	Număr de zile de asistență tehnică furnizate	300	307	102%
2	Output	Simplu	Număr de prezentări în cadrul reuniunilor comitetelor și grupurilor de lucru relevante	7	7	100%
3	Output	Simplu	Număr de publicații / abonamente și publicații / cărți achiziționate	5	8	160%
4	Output	Simplu	Număr de membri în asociații / rețele	6	6	100%
5	Output	Simplu	Număr de pagini web create	1	1	100%

## ANALIZA INDICATORILOR DE REZULTAT

Pe baza analizei documentației proiectului și a interviului cu managerul de proiect, am identificat legăturile dintre obiectivele proiectului și activitățile și arile de aplicare a indexului culturii de evaluare care sunt abordate fie direct, fie indirect. Cele mai strânse legături sunt identificate în special pentru următoarele criterii ale indexului: (1) Structura evaluării cu accent specific pe corelarea dintre evaluare, programare și monitorizare (responsabilități, coordonare, corelarea cu alte funcții), (2) Resursele financiare și umane alocate Evaluării în cadrul CSNR, (4) Funcția de evaluare este eficientă și eficace (planificare, management, controlul calității și învățare), (7) Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluării, (8) Utilizarea rezultatelor evaluării, (9) Cadrul mental, (11) Politica "evaluativă" privind resursele umane - care vizează asigurarea resurselor umane adecvate, la toate nivelele, pentru realizarea evaluărilor, (12) Cererea de evaluare încorporată/pornită de jos în sus (în SIS), (14) Societatea civilă și mass-media:

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	INCIDENȚA
Dezvoltarea capacității de evaluare a Unităților de Evaluare din cadrul AM-urilor și ACIS			
(1) Structura evaluării cu accent specific pe corelarea dintre evaluare, programare și monitorizare (responsabilități, coordonare, corelarea cu alte funcții)	Responsabilități de evaluare	1. Existența Funcțiilor de Evaluare dedicate (nivel PO)	○
		1. Existența Funcțiilor de Evaluare dedicate (nivel CSNR)	○
		2. Funcțiile de Evaluare din cadrul Autorităților de Management sunt separate de alte funcții și raportează Șefului AM	○
		3. Existența procedurilor / prevederilor care stabilesc misiunea, rolurile și sarcinile aferente responsabililor cu Funcțiile de Evaluare cu atribuții de evaluare în cadrul autorității / autorităților de management	●
	Coordonare	4. Rolurile și sarcinile Unităților de Evaluare responsabile cu evaluarea în cadrul autorității/autorităților de management sunt atribuite în mod adecvat	○
		5. Existența mecanismelor formale de coordonare între Funcțiile de Evaluare ale unor Programe diferite	●



CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	INCIDENȚA
		6. Mecanismele de coordonare între Funcțiile de Evaluare ale Programelor sunt eficiente	○
	Legătura dintre funcția de evaluare și alte funcții	8. Cooperarea dintre funcțiile de evaluare și de programare este eficientă și eficace (nivel PO)	○
(2) Resursele financiare și umane alocate Evaluării în cadrul CSNR	Resurse umane	12. Resurse umane alocate Funcțiilor de Evaluare (nivel PO)	○
		12. Resurse umane alocate Funcțiilor de Evaluare (nivel CSNR)	○
		13. Fluctuația personalului în cadrul echipei de evaluare (nivel PO)	○
		13. Fluctuația personalului în cadrul echipei de evaluare (nivel CSNR)	○
		15. Calitatea competențelor și expertizei personalului de evaluare (nivel PO)	○
		15. Calitatea competențelor și expertizei personalului de evaluare (nivel CSNR)	○
		16. Beneficiile personalului rezultate din acțiunile de dezvoltare profesională întreprinse	○
(4) Funcția de evaluare este eficientă și eficace (planificare, management, controlul calității și învățare)	Plan de Evaluare	22. Existența unor Planuri de Evaluare multianuale și anuale la nivel de Program Operațional și CSNR	○
		23. Gradul de realizare a planurilor de evaluare multianuale	○
		25. Planurile sunt revizuite în timpul ciclului de implementare a programului, dacă este necesar	○
	Comitete de Coordonare a Evaluării	26. Comitetele de Coordonare a Evaluării sunt constituite și le sunt atribuite roluri și responsabilități clare (nivel PO)	○
		26. Comitetele de Coordonare a Evaluării sunt constituite și le sunt atribuite roluri și responsabilități clare (nivel CSNR)	○
		27. Activitatea desfășurată de Comitetele de Coordonare a Evaluării este eficace (nivel PO)	○
		27. Activitatea desfășurată de Comitetele de Coordonare a Evaluării este eficace (nivel CSNR)	○
	Implicarea Unităților de Evaluare în procesul de luare a deciziilor	28. Existența unui proces formal pentru implicarea Unităților de Evaluare în cadrul procesului decizional al AM cu privire la Program (nivel PO)	○
		28. Existența unui proces formal pentru implicarea Unităților de Evaluare în cadrul procesului decizional al AM cu privire la Program (nivel CSNR)	○
	Termeni de referință	29. Calitatea generală a Termenilor de Referință pentru evaluare	○
	Mecanisme pentru Asigurarea Calității evaluărilor	30. Existența unui set de standarde de calitate aprobate, pentru evaluare	○
	Proces de învățare	31. Procedurile interne aferente evaluărilor (concepere/implementare/utilizare) sunt actualizate periodic ca urmare a experienței dobândite la nivel PO	○
		31. Procedurile interne aferente evaluărilor (concepere/implementare/utilizare) sunt actualizate periodic ca urmare a experienței dobândite la nivel CSNR	○
	(7) Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluării	Diseminare	40. Rapoarte de evaluare disponibile publicului larg (din totalul disponibil)
41. Evenimente / dezbateri publice organizate pentru discutarea rezultatelor			○
41a. Activitățile de diseminare POAT contribuie la diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluărilor			○
(8) Utilizarea rezultatelor evaluării	Proceduri pentru abordarea rezultatelor evaluării și monitorizare	42. Existența procedurilor care specifică rolurile și responsabilitățile aferente activităților ulterioare emiterii rezultatelor evaluării și a recomandărilor (de exemplu plan de acțiune, monitorizarea acestuia) (nivel PO)	○
		42. Existența procedurilor care specifică rolurile și responsabilitățile aferente activităților ulterioare emiterii rezultatelor evaluării și a recomandărilor (de exemplu plan de acțiune, monitorizarea acestuia) (nivel CSNR)	○
		43. Un Comitet de Monitorizare/Coordonare a procesului decizional/ Autoritatea de Management responsabilă urmărește rezultatele evaluării (nivel PO)	○
		43. Un Comitet de Monitorizare/Coordonare a procesului decizional/ Autoritatea de Management responsabilă urmărește rezultatele evaluării (nivel CSNR)	○
	Utilizarea rezultatelor evaluării	44. Decizii importante luate în funcție de rezultatele evaluării (nivel PO)	○

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	INCIDENȚA
		44. Decizii importante luate în funcție de rezultatele evaluării (nivel CSNR)	○
(9) Cadrul mental	Valori	45. Evaluarea (ca analiză a propriilor "greșeli", frica de aceasta determină cultura „controlului”) este binevenită, încurajată și considerată ca fiind o parte esențială din procesul de obținere a succesului la nivel instituțional (AM/ACIS) - de către entitățile cu rol în formularea politicilor publice	○
		46. Evaluarea (ca analiză a propriilor "greșeli", frica de aceasta determină cultura „controlului”) este binevenită, încurajată și considerată ca fiind parte esențială din procesul de obținere a succesului la nivel instituțional (AM/ACIS) - de către conducere/personalul de execuție	○
(11) Politică "evaluativă" privind resursele umane - care vizează asigurarea resurselor umane adecvate, la toate nivelele, pentru realizarea evaluărilor	Politica privind resursele umane	51. Funcționarii publici, de la toate nivelele, participă în mod activ în cadrul activităților de evaluare	○
		52. Campionul(ii) de evaluare este/sunt prezent(ți) (Național)	○
		53. Campionul(ii) de evaluare este/sunt prezent(ți) (Program)	○
(12) Cererea de evaluare încorporată/pornită de jos în sus (în SIS)	Cererea de evaluare încorporată (în SIS)	55. Există o cerere semnificativă pentru evaluare (toate tipurile/toate nivelele)	○
		56. Evaluarea este generată ca răspuns la nevoia de cunoaștere empirică (nu ca obligație) (nivel PO)	○
		56. Evaluarea este generată ca răspuns la nevoia de cunoaștere empirică (nu ca obligație) (nivel CSNR)	○
(14) Societatea civilă și mass-media	Participarea mass-media	60. Gradul de participare al mass media la evenimentele publice aferente evaluării și diseminării	○

## ANALIZA GRUPULUI ȚINTĂ:

N.	BENEFICIARI / GRUPURILE ȚINTĂ ALE PROIECTELOR DIN CADRUL DMI 3.2	CATEGORII DE ACTORI INTERESAȚI ȘI SUB-CATEGORII														
		CERERE												OFERTĂ		
		NIVEL STRATEGIE NAȚIONALĂ			IMPLICATE ÎN PROCES		UTILIZATORI		ALȚI FACTORI INTERESAȚI							
		UCE	GLE	ALTELE ACIS	UE	AM	MP	CS	RLA	BEN	CPA	AA	NIS	ER	IE	UNI
3	Dezvoltarea Capacității de Evaluare a Unităților de Evaluare din cadrul AM-urilor și ACIS (Cod SMIS 5375)															
	UCE din cadrul ACIS	○														
	Unități de Evaluare din cadrul AM-urilor		○		○											
	Membrii Comitetului de Coordonare a Evaluării															
	Membrii Comitetului de Monitorizare															
	Membrii Comitetului Național de Coordonare							○								



Proiect: Acord-Cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011

2015, Lot 1 - Evaluări, (Cod SMIS 5375)

Buget contractat: 2.810.728 EURO

Durata: 57 luni

Status: În curs de implementare

## ANALIZA CONCEPTUALĂ A PROIECTULUI

**Coerența Internă:** obiectivul general al „Acordului-Cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015” este de a contribui la consolidarea capacității de coordonare a implementării Instrumentelor Structurale, precum și la îmbunătățirea calității, eficacității, consistenței asistenței financiare, a strategiei și implementării Programelor Operaționale. Obiectivul specific constă în furnizarea de asistență tehnică pentru realizarea de studii de evaluare în domeniul Instrumentelor Structurale. Lotul 1 al Acordului-Cadru finanțează elaborarea rapoartelor de evaluare care fac referire la meta-evaluări la nivel național și / sau evaluări tematice și / sau evaluări ex-ante și / sau evaluări continue ale PND, CSNR, POAT și / sau evaluări strategice și ad-hoc etc. Toate contractele subsecvente finanțate în baza Acordului-Cadru LOT 1 sunt în deplină concordanță cu obiectivele operaționale ale proiectelor DMI 1.2.

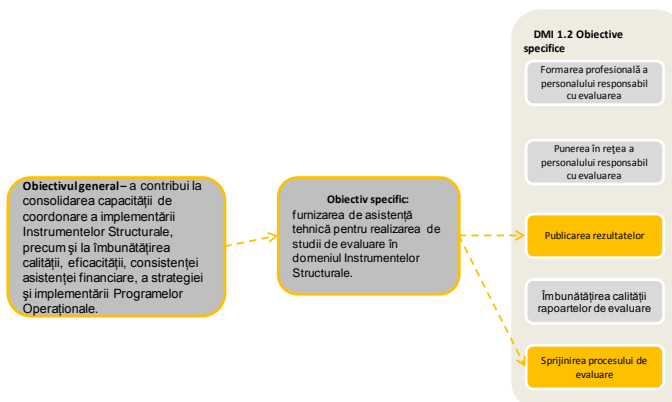
Obiectiv general	Obiective specifice	Activități planificate	Rezultate așteptate	Legătura cu obiectivele operaționale DMI 1.2
Obiectivul general al acestui proiect este de a contribui la consolidarea capacității de coordonare a implementării Instrumentelor Structurale, precum și la îmbunătățirea calității, eficacității, consistenței asistenței financiare, a strategiei și implementării Programelor Operaționale.	Obiectivul specific al proiectului constă în furnizarea de asistență tehnică pentru realizarea de studii de evaluare în domeniul Instrumentelor Structurale.	Planificarea, publicarea și diseminarea rapoartelor de evaluare (meta-evaluări la nivel național și/sau evaluări tematice și/sau evaluări ex-ante și/sau evaluări continue ale PND, CSNR, POAT și/sau evaluări strategice și ad-hoc etc.).	10 studii, analize, rapoarte, strategii (nr.)	Elaborarea rapoartelor de evaluare grupate (meta-evaluări) la nivel național Elaborarea rapoartelor specifice de evaluare pe anumite teme Realizarea de evaluări ex-ante ale PND, CSNR și POAT pentru următoarea perioadă de programare Realizarea de evaluări continue ale PND, CSNR și POAT Realizarea de evaluări strategice și ad-hoc propuse de UCE și aprobate de CNC sau, după caz, de către Comitetul de Monitorizare Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluării.
<b>CS nr. 1: „Prognostarea absorbției și evaluarea opțiunilor de relocare a fondurilor în cadrul CSNR 2007-2013”</b>				
Obiectivul general al acestui proiect este acela de a contribui la consolidarea capacității de coordonare a implementării Instrumentelor Structurale și la dezvoltarea unui sistem administrativ corespunzător prin acțiuni ce vizează asigurarea unui nivel comun de cunoștințe și experiența în rândul actorilor implicați.	Punerea la dispoziția factorilor de decizie și de formulare a politicilor, precum și managerilor de programe din România, de informații pertinente și analize credibile privind cursul financiar optim, pe care Fondurile Structurale ar trebui să îl urmeze, pentru a maximiza gradul de absorbție până în anul 2015, și pentru a evita sau diminua riscul de dezagajare automată a fondurilor. Axarea pe informații care pot oferi o contribuție importantă la elaborarea viitoarelor documente programatice aferente perioadei 2014-2020	Întrebări de evaluare: Î1. Care sunt Axele Prioritare ce vor înregistra un grad redus de performanță până la sfârșitul perioadei de programare - 2015? Care sunt Axele Prioritare ce vor înregistra un grad ridicat de performanță până la sfârșitul perioadei de programare - 2015? Tratarea unitară a perioadelor de programare 2007-2013 - 2014-2020, din punct de vedere strategic, ar putea elimina pericolul de neimplementare a obiectivelor strategice? Î2. Există pericolul dezangajării automate de fonduri? Dacă da, în ce măsură? Î3. Care este probabilitatea ca proiectele aprobate și contractate, până în prezent, să atingă țintele indicatorilor stabiliți la nivelul CSNR? Î4. Sunt intervențiile Programului suficient de largi pentru a	Livrabile: Set de date utilizate pentru prognostarea gradului de absorbție Un raport de evaluare ad-hoc - „Prognostarea absorbției și evaluarea opțiunilor de relocare a fondurilor în cadrul CSNR 2007-2013” O întâlnire a Comitetului de Management pentru Coordonare a Instrumentelor Structurale va fi organizată exclusiv pentru diseminarea rezultatelor evaluărilor.	Evaluări continue ale PND, CSNR și POAT Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluărilor.

Obiectiv general	Obiective specifice	Activități planificate	Rezultate așteptate	Legătura cu obiectivele operaționale DMI 1.2
<b>CS nr. 2: „Evaluarea capacității de absorbție a Programului Operațional de Asistență Tehnică”</b>				
Obiectivul general al prezentei evaluări este de a îmbunătăți calitatea, eficacitatea și coerența asistenței prin furnizarea unei analize riguroase a potențialului de absorbție a POAT, precum și a riscului neutilizării fondurilor alocate programului, prin evaluarea pericolului dezangajării automate a fondurilor în anii următori și prin realizarea unor propuneri de opțiuni adecvate de relocare a posibilelor fonduri neutilizate în cadrul programului sau către alte programe.	Sprijinirea ACIS, a AM și a Comitetului de Monitorizare POAT în cuantificarea riscului de ne-absorbție a fondurilor alocate pentru AP2 și AP3; Detectarea și contribuția la reducerea blocajelor în implementarea AP2 și AP3; Explorarea potențialului de creștere a cererii pentru AP2 și AP3; Investigarea opțiunilor de transferare a fondurilor AP2 și AP3; Estimarea valorii alocărilor anuale potențiale pentru AP1 până în anul 2013, în scopul evitării dezangajării automate a fondurilor POAT; determinarea posibilității de a introduce noi costuri eligibile / noi activități eligibile / noi aplicanți eligibili etc., pentru AP1 și pentru propunerea de intervenții adiționale pentru inserție în program; Evaluarea necesității de realocare în cadrul POAT și spre alte programe.	Întrebări de evaluare: Î1.Până la sfârșitul perioadei de programare, vor fi utilizate în totalitate alocările pentru AP2 și AP3, în situația în care nu sunt adoptate măsuri suplimentare? Î2. În ce măsură și în ce mod capacitatea redusă a beneficiarilor afectează planificarea și gestionarea proiectelor finanțate din AP2 și AP3? Care sunt sarcinile / responsabilitățile beneficiarului care pot fi externalizate? Î3. Există schimbări referitoare la costuri eligibile / activități / aplicanți / grupuri țintă etc., care pot fi introduse, ce ar putea asigura creșterea cererii / absorbției de fonduri aferente AP2 și AP3? Dacă da, vor schimba acestea în mod semnificativ probabilitatea utilizării integrale a alocărilor financiare către AP2 și AP3 până la sfârșitul perioadei de programare? Î4.Care este potențialul de cheltuire a fondurilor din AP1 în anii următori, având în vedere evitarea dezangajării automate pentru POAT? Î5.Există noi costuri eligibile/ activități / aplicanți / grupuri țintă etc. care ar putea fi adăugate la cele deja eligibile astfel încât să se asigure creșterea absorbției pentru AP1? Î6.Care sunt opțiunile de realocare a fondurilor neutilizate și care ar fi efectele asupra țărilor indicatorilor și a obiectivelor generale și specifice ale programului?	Livrabile: Un raport de evaluare privind capacitatea de absorbție a POAT O prezentare a rezultatelor evaluării în cadrul reuniunii de toamnă a Comitetului de Monitorizare al POAT.	Evaluări continue ale PND, CSNR și POAT Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluărilor.
<b>CS nr. 3: „Examinarea ratei de pre-finanțare aplicate proiectelor finanțate din Instrumentele Structurale”</b>				
Obiectivul general al acestui proiect este de a contribui la consolidarea capacității de coordonare a implementării Instrumentelor Structurale și la dezvoltarea unui sistem administrativ corespunzător prin acțiuni ce vizează asigurarea unui nivel comun de experiență și cunoștințe în rândul actorilor implicați.	Punerea la dispoziția factorilor de decizie și de formularea a politicilor, precum și managerilor de Programe, a unor informații pertinente și analize credibile privind eficiența și eficacitatea mecanismului de pre-finanțare, localizarea beneficiarilor, identificarea problemelor în accesarea sau utilizarea pre-finanțării și relațiile optime din cadrul mecanismului de pre-finanțare pentru asigurarea accelerării implementării proiectelor în actuala și următoarea perioadă de programare.	Întrebări de evaluare: Î1.Este schema / mecanismul de pre-finanțare, în conformitate cu obiectivul său, așa cum este definit în CSNR / Programe Operaționale și legislația relevantă? Există alternative care servesc mai bine aceluiași scop? Î2.În ce mod a fost folosită de către beneficiari schema de pre-finanțare? Această utilizare duce la îndeplinirea obiectivelor pre-finanțării, așa cum sunt definite în documentele programatice sau normele legale? Î3. Pot fi identificate diferențe și schimbări în utilizarea schemei? În ce măsură aceste diferențe și schimbări pot fi atribuite unor factori interni sau externi? Î4. Care ar putea fi ratele optime de pre-finanțare aplicabile pentru diferitele tipuri de proiecte și beneficiari, în vederea accelerării procesului de implementare? Care ar fi impactul noii propuneri asupra bugetului național?	Livrabile: Raportul de evaluare denumit „Examinarea ratei de pre-finanțare aplicate în rândul beneficiarilor Instrumentelor Structurale”	Elaborarea rapoartelor specifice de evaluare pe anumite teme Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluărilor.
<b>CS nr. 4 : „Evaluarea modului în care prevederile din domeniul oportunităților egale au fost transpuse în cadrul aferent Instrumentelor Structurale din România”</b>				
Obiectivul general al acestei evaluări este de a face o analiză a modului în care a fost	Oferirea unui cadru de referință consistent al tendințelor, politicilor și acordurilor, evidențiate	Întrebări de evaluare: Î1.Care sunt domeniile / subiectele care vizează egalitatea de șanse relevante pentru Instrumentele	Livrabile: Un „Raport de evaluare privind modul în care	Elaborarea rapoartelor specifice de evaluare pe anumite teme Publicarea rapoartelor de

Obiectiv general	Obiective specifice	Activități planificate	Rezultate așteptate	Legătura cu obiectivele operaționale DMI 1.2
transpus principiul egalității de șanse în toate etapele Programelor care implementează în România Politica de Coeziune a UE, politică co-finanțată prin FSE, FEDR și FC.	atât de cadrul european, cât și de cel național. Transpunerea politicilor și a obligațiilor legale în domeniul anti-discriminării, accesibilității și egalității de gen, în reguli și proceduri coerente de implementare care să fie în acord cu reglementările relevante. Promovarea acordurilor europene și a obiectivelor politicii de coeziune în domeniul anti-discriminării, accesibilității și egalității de gen a grupurilor vulnerabile în norme de aplicare și aspecte instituționale. Definirea intervențiilor speciale orientate pe îmbunătățirea oportunităților grupurilor vulnerabile și pe asistarea beneficiarilor pentru a respecta normele relevante, atât pentru perioada prezentă de programare, cât și pentru perioada viitoare de programare.	Structurale? Care este cadrul legal național relevant în domeniul egalității de șanse? Există reglementări sau politici europene care privesc egalitatea de șanse care nu au fost transpuse în legislația națională? Î2. Cum au fost transpuse prevederile europene și naționale în diversele etape ale Programelor aferente Politicii de Coeziune, co-finanțate prin FSE, FEDR și Fondul de Coeziune în România? Ce alte subiecte care privesc egalitatea de șanse, au fost promovate / integrate în diferite Programe Operaționale? Pot fi identificate cazuri de bună practică în promovarea / integrarea subiectelor care privesc egalitatea de șanse în cadrul aferent Instrumentelor Structurale? Î3. În ce măsură mecanismele de programare și implementare existente au creat acces la finanțare pentru persoanele din grupurile vulnerabile? Î4. Care sunt proiectele specifice direcționate sau dedicate grupurilor vulnerabile (targeted interventions)? Care dintre proiectele specifice direcționate sau dedicate grupurilor vulnerabile sunt identificate ca (având potențial de) bune practici?	prevederile din domeniul oportunităților egale au fost transpuse în cadrul aferent Instrumentelor Structurale din România".	evaluare și diseminarea rezultatelor evaluărilor.

## Consistența Externă

Obiectivele LOTULUI 1 al Acordului Cadru sunt în concordanță cu obiectivele specifice ale DMI 1.2 așa cum sunt exprimate din perspectiva „Sprijinirii procesului de evaluare” și a „Publicării rezultatelor evaluărilor”.



## ANALIZA INDICATORILOR DE REALIZARE IMEDIATĂ (OUTPUT)

Nr.	Categoria de indicatori	Tipul indicatorului	Indicator	Valoare țintă	Valoare obținută	Grad de realizare
0	1	2	3	4	5	6 = 5 / 4
<b>Acord-Cadru LOT 1</b>						
1	Output	Simplu	Studii, analize, rapoarte, strategii (nr)	10	2	20%

## ANALIZA INDICATORILOR DE REZULTAT

Pe baza analizei documentației proiectului și a interviului luat unui funcționar responsabil cu DMI 1.2, am identificat legăturile dintre obiectivele proiectului și activitățile și ariile aferente indexului culturii de evaluare care sunt abordate fie direct, fie indirect. Cele mai puternice și mai directe legături sunt

identificate în special prin următoarele criterii ale indexului: (1) Structura evaluării cu accent specific pe corelarea dintre evaluare, programare și monitorizare (responsabilități, coordonare, corelarea cu alte funcții), (2) Resursele financiare și umane alocate Evaluării în cadrul CSNR, (3) Calitatea sistemului de monitorizare, (4) Funcția de evaluare este eficientă și eficace (planificare, management, controlul calității și învățare), (6) Disponibilitatea și calitatea expertizei de evaluare, (7) Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluării, (12) Cererea de evaluare încorporată/pornită de jos în sus (în SIS), (14) Societatea civilă și mass-media:

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	INCIDENȚA
Proiect pentru Acordul-Cadru în domeniul evaluării Lot 1			
(1) Structura evaluării cu accent specific pe corelarea dintre evaluare, programare și monitorizare (responsabilități, coordonare, corelarea cu alte funcții)	Coordonare	6. Mecanismele de coordonare între Funcțiile de Evaluare ale Programelor sunt eficiente	○
	Legătura dintre funcția de evaluare și alte funcții	7. Existența unor proceduri formale ce corelează evaluarea cu programarea	○
		8. Cooperarea dintre funcțiile de evaluare și de programare este eficientă și eficace (nivel PO)	○
		8. Cooperarea dintre funcțiile de evaluare și de programare este eficientă și eficace (nivel CSNR)	○
		9. Existența procedurilor formale care asigură legătura între monitorizare și evaluare (nivel PO)	○
		9. Existența procedurilor formale care asigură legătura între monitorizare și evaluare (nivel CSNR)	○
		10. Cooperarea dintre funcțiile de evaluare și de monitorizare este eficientă și eficace (nivel PO)	○
		10. Cooperarea dintre funcțiile de evaluare și de monitorizare este eficientă și eficace (nivel CSNR)	○
(2) Resursele financiare și umane alocate Evaluării în cadrul CSNR	Resurse umane	15. Calitatea competențelor și expertizei personalului de evaluare (nivel PO)	○
		15. Calitatea competențelor și expertizei personalului de evaluare (nivel CSNR)	○
(3) Calitatea sistemului de monitorizare	Sisteme de indicatori	17. Calitatea sistemului de indicatori la nivel de program	○
		18. Calitatea sistemului de indicatori la nivel CSNR / național	○
	Indicatori individuali	19. Calitatea indicatorilor individuali la nivel de program	○
		20. Calitatea indicatorilor individuali la nivelul CSNR/național	○
		21. Intervalul mediu dintre sfârșitul perioadei de monitorizare (3/6 luni) și momentul la care datele validate pentru perioada respectivă sunt disponibile	○
(4) Funcția de evaluare este eficientă și eficace (planificare, management, controlul calității și învățare)	Comitete de Coordonare a Evaluării	26. Comitetele de Coordonare a Evaluării sunt constituite și le sunt atribuite roluri și responsabilități clare (nivel PO)	○
		26. Comitetele de Coordonare a Evaluării sunt constituite și le sunt atribuite roluri și responsabilități clare (nivel CSNR)	○
		27. Activitatea desfășurată de Comitetele de Coordonare a Evaluării este eficace (nivel PO)	○
		27. Activitatea desfășurată de Comitetele de Coordonare a Evaluării este eficace (nivel CSNR)	○
(6) Disponibilitatea și calitatea expertizei de evaluare	Furnizori de evaluare	35. Numărul firmelor internaționale active pe piață	○
		36. Numărul firmelor locale active pe piață	○
		37a. Competitivitatea pieței de evaluare	○
	Expertiză tematică și metodologică	38. Pentru oferta de evaluare există expertiza tematică și metodologică necesară	○

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	INCIDENȚA
		39. Rapoartele de evaluare elaborate respectă standardele de calitate	○
(7) Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluării	Diseminare	41. Evenimente / dezbateri publice organizate pentru discutarea rezultatelor	○
		41a. Activitățile de diseminare POAT contribuie la diseminarea rezultatelor evaluărilor	○
(12) Cererea de evaluare încorporată/pornită de jos în sus (în SIS)	Cererea de evaluare încorporată (în SIS)	56. Evaluarea este generată ca răspuns la nevoia de cunoaștere empirică (nu ca obligație) (nivel CSNR)	○
(14) Societatea civilă și mass-media	Participarea societății civile	59. Societatea civilă participă în mod activ în cadrul activităților legate de evaluare	○

## ANALIZA GRUPULUI ȚINTĂ

N.	BENEFICIARI / GRUPURILE ȚINTĂ ALE PROIECTELOR DIN CADRUL DMI 3.2	CATEGORII DE ACTORI INTERESAȚI ȘI SUB-CATEGORII													
		CERERE											OFERTĂ		
		NIVEL STRATEGIE NAȚIONALĂ			IMPLICATE ÎN PROCES		UTILIZATORI		ALȚI FACTORI INTERESAȚI						
		UCE	GLE	ALTELE ACIS	UE	AM	MP	CS	RLA	BEN	CPA	AA	NIS	ER	IE
4	Acordul-cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015, Lot 1 - Evaluări, (Cod SMIS 5375)														
	ACIS			○											
	Autoritățile de Management					○									
	Organismele Intermediare														
	Secretariatele Tehnice Comune														
	Personalul din cadrul altor structuri implicate în evaluarea SIS		○												
	Potențiali beneficiari ai IS: din domeniul precum administrația publică, mediul de afaceri, ONG-uri, mediul academic și de cercetare												○		



Proiect: Acord Cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015 2015, Lot 2 - Dezvoltarea capacității de evaluare

CS nr.1 Examinarea culturii de evaluare

Buget contractat:193.397 EURO

Durata: 30 luni

Status: În curs de implementare

## ANALIZA CONCEPTUALĂ A PROIECTULUI

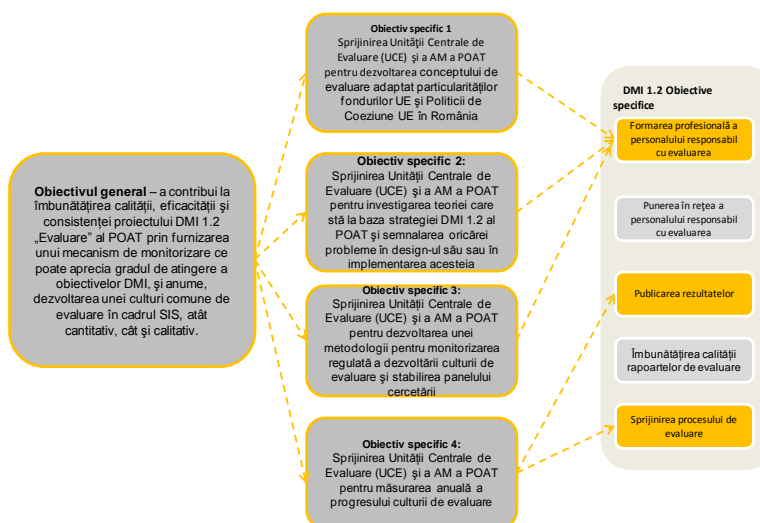
### Coerența Internă

Obiectiv general	Obiective specifice	Activități planificate	Rezultate așteptate	Legătura cu obiectivele operaționale DMI 1.2
Obiectivul general al proiectului este de a contribui la îmbunătățirea calității, eficacității și consistenței proiectului DMI 1.2 „Evaluare” al POAT prin furnizarea unui mecanism de monitorizare ce poate aprecia gradul de atingere a obiectivelor DMI, și anume, dezvoltarea unei culturi comune de evaluare în cadrul SIS, atât cantitativ, cât și calitativ	Dezvoltarea conceptului de evaluare adaptat particularităților fondurilor UE și Politicii de Coeziune UE în România;	1.Dezvoltarea conceptului de cultură de evaluare	Definiția culturii de evaluare și dimensiunile acesteia și elaborarea metodologiei pentru măsurarea culturii de evaluare	Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională pentru persoanele responsabile cu evaluarea din cadrul fiecărei AM pentru a le oferi tuturor instrumente comune
	Investigarea teoriei care stă la baza strategiei DMI 1.2 al POAT și semnalarea oricărei probleme în design-ul său sau în implementarea acestuia;	2. Examinarea teoriei care stă la baza DMI 1.2 „Evaluare”		
	Dezvoltarea unei metodologii pentru monitorizarea regulată a dezvoltării culturii de evaluare și stabilirea panelului cercetării;	3.1 Dezvoltarea metodologiei pentru măsurarea anuală a culturii de evaluare		
	Măsurarea anuală a progresului culturii de evaluare.	3.2 Măsurarea anuală a culturii de evaluare	4. Raportarea anuală privind cultura de evaluare	Elaborarea unui număr de trei rapoarte anuale privind cultura de evaluare care descriu în detaliu stadiul și progresul culturii de evaluare a Politicii de Coeziune în România și evaluarea implementării și realizărilor DMI 1.2.  Prezentarea rezultatelor rapoartelor privind cultura de evaluare în cadrul unor reuniuni cu factorii interesați

### Consistența Externă

Obiectivul general al acestui proiect abordează direct obiectivul general al DMI 1.2, și anume dezvoltarea unei culturi de evaluare comune în contextul unui sistem de management al fondurilor UE. Obiectivele specifice ale DMI 1.2 abordate direct sunt:

- **formarea profesională a personalului în ceea ce privește dezvoltarea unui concept al culturii de evaluare, analiza strategiei DMI 1.2 și metodologia pentru măsurarea culturii de evaluare;**





- **sprijinirea procesului de evaluare**, prin elaborarea rapoartelor aferente exercițiilor anuale de măsurare a culturii de evaluare
- **publicarea rezultatelor**, sau mai pe larg, diseminarea acestora prin prezentarea rezultatelor rapoartelor privind cultura de evaluare în contextul reuniunilor cu autoritățile decizionale relevante
- **punerea în rețea a personalului responsabil cu evaluarea**, în principal în legătură cu mecanismul de implementare al DMI 1.2, dat fiind faptul că Grupul de Lucru pentru Evaluare acționează în calitate de Comitet de Coordonare a Evaluării în cadrul proiectului;
- **îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare**, ca rezultat final al îmbunătățirii culturii de evaluare în sistemul Instrumentelor Structurale.

#### ANALIZA INDICATORILOR DE REALIZARE IMEDIATĂ (OUTPUT)

Nr.	Categoria de indicatori	Tipul indicatorului	Indicator	Valoare țintă	Valoare obținută	Grad de realizare
Examinarea culturii de evaluare						
1	Output	Simplu	Studii, analize, rapoarte, strategii (nr)	3	-	0%
2	Output	Simplu	Ghiduri și alte documente metodologice (nr)	1	1	100%
Indicatori suplimentari:						
1	Output	Simplu	Evenimente pentru prezentarea, explicarea și împărtășirea rezultatelor	3	-	0%

#### ANALIZA INDICATORILOR DE REZULTAT

Din perspectiva contribuției la crearea culturii de evaluare, proiectul este indirect legat de toate criteriile, sub-criteriile și indicatorii aferenți indexului.

#### ANALIZA GRUPURILOR ȚINTĂ:

N.	BENEFICIARI / GRUPURILE ȚINTĂ ALE PROIECTELOR DIN CADRUL DMI 3.2	CATEGORII DE ACTORI INTERESAȚI ȘI SUB-CATEGORII																
		CERERE											OFERTĂ					
		NIVEL STRATEGIE NAȚIONALĂ			IMPLICATE ÎN PROCES		UTILIZATORI		ALȚI FACTORI INTERESAȚI									
		UCE	GLE	ALTELE ACIS	UE	AM	MP	CS	RLA	BEN	CPA	AA	NIS	ER	IE	UNI		
5	Acordul-cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015, Lot 2 - Dezvoltarea Capacității de Evaluare CS n.1 Examinarea culturii de evaluare																	
	Entitățile care formulează politici publice în România																	
	Oficiali din cadrul diferitelor structuri responsabile cu gestionarea IS în România (ACIS, AM, CM, CCE, AA, ACP)																	
	Universitățile și ONG-urile care acționează în domeniul guvernăției																	
	Oferta de evaluare																	



Proiect: Acord-Cadru pentru Evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015, Lot 2 - Dezvoltarea capacității de evaluare, CS nr. 2- Îmbunătățirea utilizării evaluării în procesul de formulare a politicilor și de luare a deciziilor în domeniul instrumentelor structurale în România

Buget contractat: 284.674 EURO

Durata: 24 luni

Status: în curs de implementare

## ANALIZA CONCEPTUALĂ A PROIECTULUI

### Coerența Internă

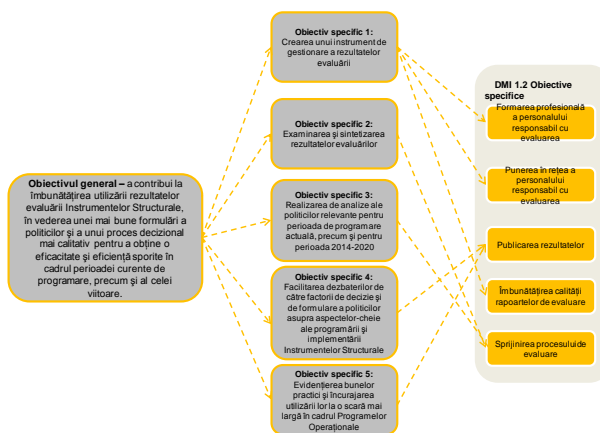
Obiectiv general	Obiective specifice	Activități planificate	Rezultate așteptate	Legătura cu obiectivele operaționale DMI 1.2
Obiectivul general al acestui proiect este de a contribui la îmbunătățirea utilizării rezultatelor evaluării Instrumentelor Structurale, în vederea unei mai bune formulări a politicilor și a unui proces decizional mai calitativ pentru a obține o eficacitate și eficiență sporite în cadrul perioadei curente de programare, precum și a celei viitoare.	Sprijinirea Unității Centrale de Evaluare pentru a întări utilizarea evaluării de decizie și de formulare a politicilor prin:			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crearea unui instrument de gestionare a rezultatelor evaluării (evaluation knowledge management tool)</li> </ul>	<p><b>Activitatea 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crearea unui instrument de gestionare a rezultatelor evaluării;</li> <li>- Compilarea și facilitarea dezbaterilor privind Nomenclatorul în cadrul Grupului de Lucru pentru Evaluare</li> <li>- prelucrarea rapoartelor de evaluare existente în scopul gestionării cunoașterii;</li> <li>- Dezvoltarea funcțiunii cross-reference pe pagina web a GLE;</li> <li>- Realizarea unui format standard al Raportului de Evaluare care să permită crearea de legături;</li> <li>- oferirea de servicii hotline pentru evaluatorii care utilizează instrumentul de gestionare a cunoașterii; solicitările de sprijin pot fi realizate de către evaluatori prin telefon sau prin e-mail;</li> <li>- Elaborarea unui Ghid pentru gestionarea rezultatelor evaluării și facilitarea dezbaterilor pe marginea acestuia în cadrul Grupului de Lucru pentru Evaluare.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- propunere de nomenclator solicitat în baza Activității 1 va fi inclusă în Raportul Inițial;</li> <li>- Un format standard al raportului de evaluare, care să permită crearea de legături;</li> <li>- Un ghid pentru gestionarea rezultatelor evaluărilor;</li> <li>- Dezvoltarea funcțiunii cross-reference pe pagina web a GLE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examinarea și</li> </ul>	<p><b>Activitatea 2:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapoarte de evaluare</li> </ul>	

Obiectiv general	Obiective specifice	Activități planificate	Rezultate așteptate	Legătura cu obiectivele operaționale DMI 1.2
	sintetizarea rezultatelor evaluărilor - Realizarea de analize ale politicilor relevante pentru perioada de programare actuală, precum și pentru perioada 2014-2020	- Prelucrarea și utilizarea rezultatelor evaluării	procesate pentru gestionarea rezultatelor evaluării; - Sinteze și analize de politici, la cerere.	- Elaborarea unor rapoarte de evaluare grupate (meta-evaluare) la nivel național
	- Facilitarea dezbaterilor de către factorii de decizie și de formulare a politicilor asupra aspectelor-cheie ale programării și implementării Instrumentelor Structurale	<b>Activitatea 3:</b> - Facilitarea dezbaterilor factorilor de decizie și ai celor de formulare a politicilor cu privire la aspectele-cheie ale Instrumentelor Structurale, diseminarea bunelor practici și încurajarea utilizării lor la o scară mai largă în cadrul Programelor Operaționale	- Servicii hotline pentru evaluatorii care utilizează formatul standard al raportului de evaluare, la cerere; - Evenimente de comunicare (în jur de 10), la cerere.	- Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluărilor.
	- Evidențierea bunelor practici și încurajarea utilizării lor la o scară mai largă în cadrul Programelor Operaționale.			

### Consistența Externă

Obiectivele proiectului sunt în deplină concordanță cu obiectivele specifice ale DMI 1.2, dintre care sunt abordate:

- **publicarea rezultatelor și dezbateri publice la scară mai largă în scopul discutării rezultatelor evaluărilor.**



### ANALIZA INDICATORILOR DE REALIZARE IMEDIATĂ (OUTPUT)

Nr.	Categoria de indicatori	Tipul indicatorului	Indicator	Valoare țintă	Valoare obținută	Grad de realizare
Îmbunătățirea utilizării evaluării în procesul de formulare a politicilor și de luare a deciziilor în domeniul instrumentelor structurale în România						
1	Output	Simplu	Studii, analize, rapoarte, strategii (nr)	2	-	0%
2	Output	Simplu	Ghiduri și alte documente metodologice (nr)	1	-	0%
Indicatori suplimentari:						
1	Output	Simplu	Rapoarte de evaluare procesate pentru gestionarea			0%

Nr.	Categoria de indicatori	Tipul indicatorului	Indicator	Valoare țintă	Valoare obținută	Grad de realizare
			rezultatelor evaluării	17	-	
2	Output	Simplu	Funcțiunea cross-reference a paginii web a GLE	1	-	0%
3	Input	Simplu	Servicii hotline pentru evaluatorii care utilizează formatul standard al raportului de evaluare (zile muncă)	62	-	0%
3	Output	Simplu	Evenimente pentru prezentarea, explicarea și împărțirea rezultatelor	10	-	0%

## ANALIZA INDICATORILOR DE REZULTAT

Pe baza analizei documentației proiectului și a interviului luat unui funcționar responsabil cu DMI 1.2, am identificat legăturile dintre obiectivele proiectului și activitățile și ariile aferente indexului culturii de evaluare care sunt abordate fie direct, fie indirect. Cele mai puternice și mai directe legături sunt identificate în special prin următoarele criterii ale indexului: (1) Structura evaluării cu accent specific pe corelarea dintre evaluare, programare și monitorizare (responsabilități, coordonare, corelarea cu alte funcții), (2) Resursele financiare și umane alocate Evaluării în cadrul CSNR, (4) Funcția de evaluare este eficientă și eficace (planificare, management, controlul calității și învățare), (7) Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluării, (9) Cadrul mental, (11) Politica “evaluativă” privind resursele umane - care vizează asigurarea resurselor umane adecvate, la toate nivelele, pentru realizarea evaluărilor, (12) Cererea de evaluare încorporată/pornită de jos în sus (în SIS), (14) Societatea civilă și mass-media, 16) Impactul pe termen lung în afara SIS.

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	INCIDENȚA
Lot 2 - Dezvoltarea Capacității în domeniul Evaluării - CS2 - „Îmbunătățirea utilizării evaluării în procesul de formulare a politicilor și de luare a deciziilor în domeniul instrumentelor structurale în România”			
(1) Structura evaluării cu accent specific pe corelarea dintre evaluare, programare și monitorizare (responsabilități, coordonare, corelarea cu alte funcții)	Coordonare	6. Mecanismele de coordonare între Funcțiile de Evaluare ale Programelor sunt eficiente	○
(2) Resursele financiare și umane alocate Evaluării în cadrul CSNR	Resurse umane	15. Calitatea competențelor și expertizei personalului de evaluare (nivel PO)	○
		15. Calitatea competențelor și expertizei personalului de evaluare (nivel CSNR)	○
		16. Beneficiile personalului rezultate din acțiunile de dezvoltare profesională întreprinse	○
(4) Funcția de evaluare este eficientă și eficace (planificare, management, controlul calității și învățare)	Comitete de Coordonare a Evaluării	26. Comitetele de Coordonare a Evaluării sunt constituite și le sunt atribuite roluri și responsabilități clare (nivel PO)	○
		26. Comitetele de Coordonare a Evaluării sunt constituite și le sunt atribuite roluri și responsabilități clare (nivel CSNR)	○
		27. Activitatea desfășurată de Comitetele de Coordonare a Evaluării este eficace (nivel CSNR)	○
	Implicarea Unităților de Evaluare în procesul de luare a deciziilor	28. Existența unui proces formal pentru implicarea Unităților de Evaluare în cadrul procesului decizional al AM cu privire la Program (nivel PO)	○
		28. Existența unui proces formal pentru implicarea Unităților de Evaluare în cadrul procesului decizional al AM cu privire la Program (nivel CSNR)	○
(7) Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluării	Diseminare	40. Rapoarte de evaluare disponibile publicului larg (din totalul disponibil)	●
		41. Evenimente / dezbateri publice organizate pentru discutarea rezultatelor	●
		41a. Activitățile de diseminare POAT contribuie la diseminarea rezultatelor evaluărilor	●

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	INCIDENȚA
(9) Cadrul mental	Valori	45. Evaluarea (ca analiză a propriilor "greșeli", frica de aceasta determină cultura „controlului”) este binevenită, încurajată și considerată ca fiind o parte esențială din procesul de obținere a succesului la nivel instituțional (AM/ACIS) - de către entitățile care formulează politici publice	●
		46. Evaluarea (ca analiză a propriilor "greșeli", frica de aceasta determină cultura „controlului”) este binevenită, încurajată și considerată ca fiind parte esențială din procesul de obținere a succesului la nivel instituțional (AM/ACIS) - de către conducere/personalul de execuție	●
(11) Politica "evaluativă" privind resursele umane care vizează asigurarea resurselor umane adecvate, la toate nivelele, pentru realizarea evaluărilor	Politica privind resursele umane	51. Funcționarii publici, de la toate nivelele, participă în mod activ în cadrul activităților de evaluare	○
		52. Campionul(ii) de evaluare este/sunt prezent(ți) (Național)	○
		53. Campionul(ii) de evaluare este/sunt prezent(ți) (Program)	○
(12) Cererea de evaluare încorporată/pornită de jos în sus (în SIS)	Cererea de evaluare încorporată (în SIS)	55. Există o cerere semnificativă pentru evaluare (toate tipurile/toate nivelele)	○
		56. Evaluarea este generată ca răspuns la nevoia de cunoaștere empirică (nu ca obligație) (nivel PO)	○
		56. Evaluarea este generată ca răspuns la nevoia de cunoaștere empirică (nu ca obligație) (nivel CSNR)	○
(14) Societatea civilă și mass-media	Participarea societății civile	59. Societatea civilă participă în mod activ în cadrul activităților legate de evaluare	○
	Participarea mass-media	60. Gradul de participare al mass media la evenimentele publice aferente evaluării și diseminării	○
16) Impactul pe termen lung în afara SIS	Efecte dincolo de SIS	62. Instituțiile implicate în SIS, altele decât AM și ACIS (OI-uri, Beneficiari, Autoritatea de Audit, Autoritatea de Certificare și Plată) au internalizat evaluarea	○
		63. Integrarea, în toate ariile politice, a evaluării în strategiile și practicile de management	○
		64. Integrarea la toate nivelele administrative și guvernamentale a evaluării în strategii și practici de management	○

## ANALIZA GRUPULUI ȚINTĂ:

N.	BENEFICIARI / GRUPURILE ȚINTĂ ALE PROIECTELOR DIN CADRUL DMI 3.2	CATEGORII DE ACTORI INTERESAȚI ȘI SUB-CATEGORII														
		CERERE												OFERTĂ		
		NIVEL STRATEGIE NAȚIONALĂ			IMPLICATE ÎN PROCES		UTILIZATORI		ALȚI FACTORI INTERESAȚI							
		UCE	GLE	ALTELE ACIS	UE	AM	MP	CS	RLA	BEN	CPA	AA	NIS	ER	IE	UNI
6	Acordul-cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015, Lot 2 - Dezvoltarea Capacității de Evaluare CS n. 2- Îmbunătățirea utilizării evaluării în procesul de formulare a politicilor și de luare a deciziilor în domeniul instrumentelor structurale din România															
	Entități care formulează politici publice în România						○									
	Oficiali din cadrul diferitelor structuri responsabile cu gestionarea IS în România (ACIS, AM, CM, CCE, AA, ACP)		○			○				○	○					



Proiect: Proiect: Susținerea dezvoltării capacității de evaluare a personalului Unității Centrale de Evaluare prin participarea la conferințe, seminarii și cursuri în domeniul evaluării

Buget contractat: 122.074 EURO

Durata: 37 luni

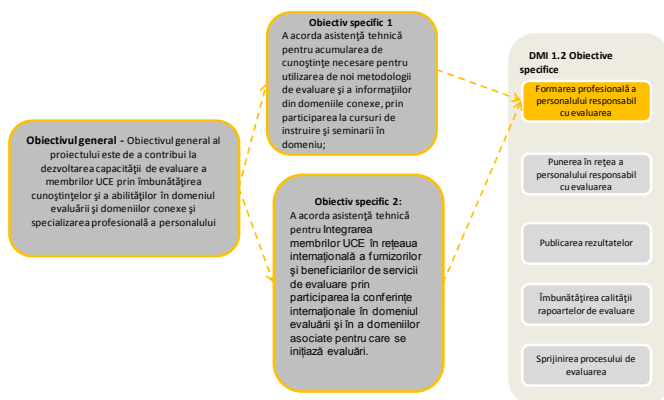
Status: În curs de implementare

## ANALIZA CONCEPTUALĂ A PROIECTULUI

### Coerența Internă

Obiectiv general	Obiective specifice	Activități planificate	Rezultate așteptate	Legătura cu obiectivele operaționale DMI 1.2
Obiectivul general al proiectului este de a contribui la dezvoltarea capacității de evaluare a membrilor UCE prin îmbunătățirea cunoștințelor și a abilităților în domeniul evaluării și domeniilor conexe și specializarea profesională a personalului	Obiectivul specific al proiectului este de a acorda asistență tehnică pentru: acumularea de cunoștințe necesare pentru utilizarea de noi metodologii de evaluare și a informațiilor din domeniile conexe, prin participarea la cursuri de instruire și seminarii în domeniu;	Activitatea 2: Asigurarea participării personalului UCE la seminarii și cursuri în domeniul evaluării și în domeniile conexe în vederea realizării unei culturi comune în domeniul evaluării	Participarea personalului UCE la conferințe, seminarii și cursuri în domeniul evaluării și în domeniile conexe în vederea realizării unei culturi comune de evaluare. Zile participanți = 180 Evenimente organizate în cadrul rețelelor profesionale și sesiuni de formare în domeniul evaluării și domenii conexe = 12	Sprijinirea UCE și a activităților derulate de aceasta, legate în mod special de Grupul de Lucru pentru Evaluare și de Comitetele de Coordonare pentru Evaluare.
	Integrarea membrilor UCE în rețeaua internațională a furnizorilor și beneficiarilor de servicii de evaluare prin participarea la conferințe internaționale în domeniul evaluării și în a domeniilor asociate pentru care se inițiază evaluări.	Activitatea 1: Asigurarea participării la conferințe în domeniul evaluării a personalului UCE pentru îmbunătățirea networkingului și a cunoștințelor privind metodele și tehnicile de evaluare din experiența internațională în domeniu		

### Consistența Externă



## ANALIZA INDICATORILOR DE REALIZARE IMEDIATĂ (OUTPUT)

Nr.	Categoria de indicatori	Tipul indicatorului	Indicator	Valoare țintă	Valoare obținută	Grad de realizare
Susținerea dezvoltării capacității de evaluare a personalului Unității Centrale de Evaluare prin participarea la conferințe, seminarii și cursuri în domeniul evaluării						
5	Output	Compus	Zile participant la instruire	180	8	4%
6	Output	Simplu	Zile participant la instruire - din partea structurilor de gestionare (nr)	180	8	4%
Indicatori suplimentari						
1	Output	Simplu	Număr participări la evenimente pentru	12	2	17%

Nr.	Categoria de indicatori	Tipul indicatorului	Indicator	Valoare țintă	Valoare obținută	Grad de realizare
			îmbunătățirea networkingului și a cunoștințelor în evaluare precum și în domeniile conexe			

## ANALIZA INDICATORILOR DE REZULTAT

Pe baza analizei documentației proiectului și a interviului luat unui funcționar responsabil cu DMI 1.2, am identificat legăturile dintre obiectivele proiectului și activitățile și ariile aferente indexului culturii de evaluare care sunt abordate fie direct, fie indirect. Cele mai puternice și mai directe legături sunt identificate în special prin următoarele criterii ale indexului: (2) Resursele financiare și umane alocate Evaluării în cadrul CSNR (Sub-criterii - Resurse Umane) și (7) Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluării, (11) Politica "evaluativă" privind resursele umane - care vizează asigurarea resurselor umane adecvate, la toate nivelele, pentru realizarea evaluărilor.

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	INCIDENȚA
Susținerea dezvoltării capacității de evaluare a personalului Unității Centrale de Evaluare prin participarea la conferințe, seminarii și cursuri în domeniul evaluării			
(2) Resursele financiare și umane alocate Evaluării în cadrul CSNR	Resurse umane	15. Calitatea competențelor și expertizei personalului de evaluare (nivel CSNR)	●
		16. Beneficiile personalului rezultate din acțiunile de dezvoltare profesională întreprinse	●
(7) Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluării	Diseminare	41a. Activitățile de diseminare POAT contribuie la diseminarea rezultatelor evaluărilor	○
(11) "Politica "evaluativă" privind resursele umane - care vizează asigurarea resurselor umane adecvate, la toate nivelele, pentru realizarea evaluărilor	Politica de resurse umane	50. Funcționarii publici, de la toate nivelele, au pregătire în domeniul științelor sociale (față de pregătirea strict juridică)	●
		54. Existența pe piață a opțiunilor de instruire/formare în domeniul evaluării	○

## ANALIZA GRUPULUI ȚINTĂ:

N.	BENEFICIARI / GRUPURILE ȚINTĂ ALE PROIECTELOR DIN CADRUL DMI 3.2	CATEGORII DE ACTORI INTERESAȚI ȘI SUB-CATEGORII															
		CERERE													OFERTĂ		
		NIVEL STRATEGIE NAȚIONALĂ			IMPLICATE ÎN PROCES		UTILIZATORI		ALȚI FACTORI INTERESAȚI								
		UCE	GLE	ALTELE ACIS	UE	AM	MP	CS	RLA	BEN	CPA	AA	NIS	ER	IE	UNI	
7	Susținerea dezvoltării capacității de evaluare a personalului Unității Centrale de Evaluare prin participarea la conferințe, seminarii și cursuri în domeniul evaluării"																
	UCE din cadrul ACIS	○															

## Anexa 8 - Analiza detaliată a coerenței DMI 1.2

### Dimensiunea 1: CAPACITATEA DE EVALUARE: CERERE (inclusiv la nivel individual și instituțional)

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	OBIECTIVE SPECIFICE ALE DMI 1.2					
			Formarea profesională a personalului responsabil cu evaluarea	Punerea în rețea a personalului responsabil cu evaluarea	Publicarea rezultatelor	Îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare	Sprrijinirea procesului de evaluare	
			OPERAȚIUNI ORIENTATIVE Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Sprijinirea UCE și a activităților derulare de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare	Sprijinirea UCE și a activităților derulare de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare	Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluării	DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII: Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Asistență metodologică cu privire la evaluarea proiectelor	Evaluări grupate la nivel național Rapoarte de evaluare specifice Evaluări ex-ante la nivel de PND, CSNR și POAT Evaluări continue ale PND, CSNR și POAT Evaluări strategice sau ad-hoc aprobate de CNC sau de Comitetul de Coordonare a POAT	
CAPACITATEA DE EVALUARE: CERERE								
(1) Structura evaluării cu accent specific pe corelarea dintre evaluare, programare și monitorizare (responsabilități, coordonare, corelarea cu alte funcții)	Responsabilități de evaluare	1. Existența Funcțiilor de Evaluare dedicate				○		
		2. Funcțiile de Evaluare din cadrul Autorităților de Management sunt separate de alte funcții și raportează Șefului AM				○		
		3. Existența procedurilor / prevederilor care stabilesc misiunea, rolurile și sarcinile aferente Funcțiilor de Evaluare cu responsabilități de evaluare în cadrul autorității / autorităților de management				○		
		4. Rolurile și sarcinile Unităților de Evaluare responsabile cu evaluarea în cadrul autorității/autorităților de management sunt atribuite în mod adecvat				○		
	Coordonare	5. Existența mecanismelor formale de coordonare între Funcțiile de Evaluare ale unor Programe diferite		○				
		6. Mecanismele de coordonare între Funcțiile de Evaluare ale Programelor sunt eficiente		○				
	Legătura dintre funcția de evaluare și alte	7. Existența unor proceduri formale ce corelează evaluarea cu programarea				○		



Raport de măsurare a culturii evaluării în contextul Politicii de Coeziune UE din România  
Primul ciclu de măsurare

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	OBIECTIVE SPECIFICE ALE DMI 1.2				
			Formarea profesională a personalului responsabil cu evaluarea	Punerea în rețea a personalului responsabil cu evaluarea	Publicarea rezultatelor	Îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare	Sprrijinirea procesului de evaluare
			OPERAȚIUNI ORIENTATIVE Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Sprrijinirea UCE și a activităților derulare de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare	Sprrijinirea UCE și a activităților derulare de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare	Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluării	DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII: Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Asistență metodologică cu privire la evaluarea proiectelor	Evaluări grupate la nivel național Rapoarte de evaluare specifice Evaluări ex-ante la nivel de PND, CSNR și POAT Evaluări continue ale PND, CSNR și POAT Evaluări strategice sau ad-hoc aprobate de CNC sau de Comitetul de Coordonare a POAT
	funcții	8. Cooperarea dintre funcțiile de evaluare și programare este eficientă și eficace				○	
		9. Existența procedurilor formale care asigură legătura între monitorizare și evaluare				○	
		10. Cooperarea dintre funcțiile de evaluare și de monitorizare este eficientă și eficace				○	
(2) Resursele financiare și umane alocate Evaluării în cadrul CSNR	Resurse financiare	11. Cuantumul aferent bugetului pentru evaluare (%)					
	Resurse umane	12. Resurse umane alocate Funcțiilor de Evaluare					
		13. Fluctuația personalului în cadrul echipei de evaluare					
		14. Proceduri existente pentru recrutarea de personal în cadrul funcției de evaluare				○	
		15. Calitatea competențelor și expertizei personalului de evaluare	○				
		16. Beneficiile personalului rezultate din acțiunile de dezvoltare profesională întreprinse	○				
(3) Calitatea de sistemului de monitorizare	Sisteme de indicatori	17. Calitatea sistemului de indicatori la nivel de program				○	
		18. Calitatea sistemului de indicatori la nivel CSNR / național				○	
	Indicatori individuali	19. Calitatea indicatorilor individuali la nivel de program				○	

Raport de măsurare a culturii evaluării în contextul Politicii de Coeziune UE din România  
Primul ciclu de măsurare

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	OBIECTIVE SPECIFICE ALE DMI 1.2					
			Formarea profesională a personalului responsabil cu evaluarea	Punerea în rețea a personalului responsabil cu evaluarea	Publicarea rezultatelor	Îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare	Srijinirea procesului de evaluare	
			OPERAȚIUNI ORIENTATIVE Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Srijinirea UCE și a activităților derulare de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare	Srijinirea UCE și a activităților derulare de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare	Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluării	DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII: Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Asistență metodologică cu privire la evaluarea proiectelor	Evaluări grupate la nivel național Rapoarte de evaluare specifice Evaluări ex-ante la nivel de PND, CSNR și POAT Evaluări continue ale PND, CSNR și POAT Evaluări strategice sau ad-hoc aprobate de CNC sau de Comitetul de Coordonare a POAT	
		20. Calitatea indicatorilor individuali la nivelul CSNR/național					○	
		21. Intervalul mediu dintre sfârșitul perioadei de monitorizare (3/6 luni) și momentul la care datele validate pentru perioada respectivă sunt disponibile						
(4) Funcția de evaluare este eficientă și eficace (planificare, management, controlul calității și învățare)	Plan de Evaluare	22. Existența unor Planuri de Evaluare multianuale și anuale la nivel de Program Operațional și CSNR		○			○	
		23. Gradul de realizare a planurilor de evaluare multianuale		○			○	○
		24. Întârzierea medie a evaluărilor în raport cu planurilor anuale		○			○	○
		25. Planurile sunt revizuite în timpul ciclului de implementare a programului, dacă este necesar					○	
	Comitete de Coordonare a Evaluării	26. Comitetele de Coordonare a Evaluării sunt constituite și le sunt atribuite roluri și responsabilități clare					○	
		27. Activitatea desfășurată de Comitetele de Coordonare a Evaluării este eficace					○	
	Implicarea Unităților de Evaluare în procesul de luare a deciziilor	28. Existența unui proces formal pentru implicarea Unităților de Evaluare în cadrul procesului decizional al AM cu privire la Program					○	
	Termeni de referință	29. Calitatea generală a Termenilor de Referință pentru evaluare					○	

Raport de măsurare a culturii evaluării în contextul Politicii de Coeziune UE din România  
Primul ciclu de măsurare

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	OBIECTIVE SPECIFICE ALE DMI 1.2					
			Formarea profesională a personalului responsabil cu evaluarea	Punerea în rețea a personalului responsabil cu evaluarea	Publicarea rezultatelor	Îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare	Srijinirea procesului de evaluare	
			OPERAȚIUNI ORIENTATIVE Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Sprijinirea UCE și a activităților derulare de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare					
	Mecanisme pentru Asigurarea Calității evaluărilor	30. Existența unui set aprobat de standarde de calitate pentru evaluare					○	
	Proces de învățare	31. Procedurile interne aferente evaluărilor (concepere/implementare/utilizările) sunt actualizate periodic ca urmare a experienței dobândite la nivel PO					○	

Dimensiunea 2: CAPACITATEA DE EVALUARE: OFERTA

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	OBIECTIVE SPECIFICE ALE DMI 1.2					
			Formarea profesională a personalului responsabil cu evaluarea	Punerea în rețea a personalului responsabil cu evaluarea	Publicarea rezultatelor	Îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare	Srijinirea procesului de evaluare	
			OPERAȚIUNI ORIENTATIVE Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Sprijinirea UCE și a activităților derulare de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare					
CAPACITATEA DE EVALUARE: OFERTA								

Raport de măsurare a culturii evaluării în contextul Politicii de Coeziune UE din România  
Primul ciclu de măsurare

5) Datele socioeconomice calitative sunt disponibile și fiabile	Date socio-economice	32. Disponibilitatea promptă a principalelor date privind indicatorii socio-economici (PIB, ocupare, șomaj, investiții în C-D) la nivel național și regional (NUTS II)					
		33. Principalele date privind indicatorii socio-economici (PIB, ocupare, șomaj, investiții în C-D) la nivel național și regional (NUTS II) corespund celor prezentate în alte surse					
	Alte date	34. Sunt disponibile alte date necesare pentru evaluare					○
(6) Disponibilitatea și calitatea expertizei de evaluare	Furnizori de evaluare	35. Numărul firmelor internaționale active pe piață					
		36. Numărul firmelor locale active pe piață					
		37. Numărul universităților implicate în activitățile de evaluare					
	Expertiză tematică și metodologică	38. Pentru oferta de evaluare există expertiza tematică și metodologică necesară					
		39. Rapoartele de evaluare elaborate respectă standardele de calitate					

### Dimensiunea 3: CULTURA DE EVALUARE: DISEMINAREA ȘI UTILIZAREA REZULTATELOR EVALUĂRII

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	OBIECTIVE SPECIFICE ALE DMI 1.2				
			Formarea profesională a personalului responsabil cu evaluarea	Punerea în rețea a personalului responsabil cu evaluarea	Publicarea rezultatelor	Îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare	Sprijinirea procesului de evaluare
			<p>OPERAȚIUNI ORIENTATIVE</p> <p>Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Sprijinirea UCE și a activităților derulate de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare</p> <p>Sprijinirea UCE și a activităților derulate de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare</p> <p>Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluării</p> <p>DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII: Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Asistență metodologică cu privire la evaluarea proiectelor</p> <p>Evaluări grupate la nivel național Rapoarte de evaluare specifice Evaluări ex-ante la nivel de PND, CSNR și POAT Evaluări continue ale PND, CSNR și POAT Evaluări strategice sau ad-hoc aprobate de CNC sau de Comitetul de Coordonare POAT</p>				

Raport de măsurare a culturii evaluării în contextul Politicii de Coeziune UE din România  
Primul ciclu de măsurare

CULTURA DE EVALUARE: DISEMINAREA ȘI UTILIZAREA REZULTATELOR EVALUĂRII							
(7) Diseminarea datelor privind realizările imediate ale evaluării	Diseminare	40. Rapoarte de evaluare disponibile publicului larg (din totalul disponibil)			○	○	○
		41. Evenimente / dezbateri publice organizate pentru discutarea rezultatelor			○	○	○
(8) Utilizarea rezultatelor evaluării	Proceduri pentru abordarea rezultatelor evaluării și monitorizare	42. Existența procedurilor care specifică rolurile și responsabilitățile aferente activităților ulterioare emiterii rezultatelor evaluării și a recomandărilor (de exemplu plan de acțiune, monitorizarea acestuia)		○		○	
		43. Un Comitet de Monitorizare/Coordonare a procesului decizional/ Autoritatea de Management responsabilă urmărește rezultatele evaluării		○		○	
	Utilizarea rezultatelor evaluării	44. Decizii importante luate în funcție de rezultatele evaluării					

**Dimensiunea 4 -CULTURA DE EVALUARE: INSTITUȚIONALIZAREA EVALUĂRII/CULTURA DE EVALUARE - ÎN CE MĂSURĂ EVALUAREA ESTE ÎNCORPORATĂ ÎN GUVERNANȚA SIS ȘI ARE EFECTE SUPLIMENTARE?**

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	OBIECTIVE SPECIFICE ALE DMI 1.2				
			Formarea profesională a personalului responsabil cu evaluarea	Punerea în rețea a personalului responsabil cu evaluarea	Publicarea rezultatelor	Îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare	Sprrijinirea procesului de evaluare
			OPERAȚIUNI ORIENTATIVE				
			Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Sprrijinirea UCE și a activităților derulare de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare	Sprrijinirea UCE și a activităților derulare de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare	Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluării	DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII: Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Asistență metodologică cu privire la evaluarea proiectelor	Evaluări grupate la nivel național Rapoarte de evaluare specifice Evaluări ex-ante la nivel de PND, CSNR și POAT Evaluări continue ale PND, CSNR și POAT Evaluări strategice sau ad-hoc aprobate de CNC sau de Comitetul de Coordonare a POAT
CULTURA DE EVALUARE: INSTITUȚIONALIZAREA EVALUĂRII/CULTURA DE EVALUARE - ÎN CE MĂSURĂ EVALUAREA ESTE ÎNCORPORATĂ ÎN GUVERNANȚA SIS ȘI ARE EFECTE SUPLIMENTARE?							
Context favorabil							

Raport de măsurare a culturii evaluării în contextul Politicii de Coeziune UE din România  
Primul ciclu de măsurare

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	OBIECTIVE SPECIFICE ALE DMI 1.2				
			Formarea profesională a personalului responsabil cu evaluarea	Punerea în rețea a personalului responsabil cu evaluarea	Publicarea rezultatelor	Îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare	Srijinirea procesului de evaluare
			OPERAȚIUNI ORIENTATIVE Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Srijinirea UCE și a activităților derulate de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare Srijinirea UCE și a activităților derulate de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluării DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII: Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Asistență metodologică cu privire la evaluarea proiectelor Evaluări grupate la nivel național Rapoarte de evaluare specifice Evaluări ex-ante la nivel de PND, CSNR și POAT Evaluări continue ale PND, CSNR și POAT Evaluări strategice sau ad-hoc aprobate de CNC sau de Comitetul de Coordonare a POAT				
(9) Cadrul mental	Valori	45. Evaluarea (ca analiză a propriilor "greșeli", frica de aceasta determină cultura „controlului”) este binevenită, încurajată și considerată ca fiind o parte esențială din procesul de obținere a succesului la nivel instituțional (AM/ACIS) - de către entitățile care formulează politici publice					
		46. Evaluarea (ca analiză a propriilor "greșeli", frica de aceasta determină cultura „controlului”) este binevenită, încurajată și considerată ca fiind parte esențială din procesul de obținere a succesului la nivel instituțional (AM/ACIS) - de către conducere/personalul de execuție	○		○	○	
		47. Evaluarea este independentă (oferta)	○		○	○	
(10) Contextul legal al evaluării	Prevederi legale	48. Existența prevederilor legale care reglementează evaluarea					
		49. Existența altor prevederi legale care împiedică, direct sau indirect, practica de evaluare				○	
(11) Politică "evaluativă" privind resursele umane - care vizează asigurarea resurselor umane adecvate, la toate nivelele, pentru	Politica privind resursele umane	50. Funcționarii publici, de la toate nivelele, au pregătire în domeniul științelor sociale (față de pregătirea strict juridică)					
		51. Funcționarii publici, de la toate nivelele, participă în mod activ în cadrul activităților de evaluare					
		52. Campionul(ii) de evaluare este/sunt prezent(i) (CSNR)					

Raport de măsurare a culturii evaluării în contextul Politicii de Coeziune UE din România  
Primul ciclu de măsurare

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	OBIECTIVE SPECIFICE ALE DMI 1.2				
			Formarea profesională a personalului responsabil cu evaluarea	Punerea în rețea a personalului responsabil cu evaluarea	Publicarea rezultatelor	Îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare	Srijinirea procesului de evaluare
			OPERAȚIUNI ORIENTATIVE Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Sprijinirea UCE și a activităților derulare de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluării DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII: Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Asistență metodologică cu privire la evaluarea proiectelor Evaluări grupate la nivel național Rapoarte de evaluare specifice Evaluări ex-ante la nivel de PND, CSNR și POAT Evaluări continue ale PND, CSNR și POAT Evaluări strategice sau ad-hoc aprobate de CNC sau de Comitetul de Coordonare a POAT				
realizarea evaluărilor		53. Campionul(ii) de evaluare este/sunt prezent(ți) (AM)				○	
		54. Existența pe piață a opțiunilor de instruire/formare în domeniul evaluării					
(12) Cererea de evaluare încorporată/pornită de jos în sus (în SIS)	Cererea de evaluare încorporată (în SIS)	55. Există o cerere semnificativă pentru evaluare (toate tipurile/toate nivelele)	○	○		○	
		56. Evaluarea este generată ca răspuns la nevoia de cunoaștere empirică (nu ca obligație)	○	○		○	
(13) Rețele	Organizația națională a evaluatorilor profesioniști	57. Existența unei organizații solide la nivel național a evaluatorilor profesioniști					
	Mecanisme care elimină discrepanța dintre mediul academic și sectorul guvernamental	58. Existența unui mecanism de cooperare între mediile academic și guvernamental care duce la o mai bună formulare a politicilor publice					
(14) Societatea civilă și mass-media	Participarea societății civile	59. Societatea civilă participă în mod activ în cadrul activităților legate de evaluare					
	Participarea mass-media	60. Gradul de participare al mass media la evenimentele publice aferente evaluării și diseminării			○		
(15) Guvernanță	Index de guvernanță	61. Index de guvernanță					
IMPACT DINCOLO DE SISTEMUL DE MANAGEMENT SIS (PUNCTELE 12 ȘI 13 FIIND LA MIJLOC DINTRE CELE DOUĂ, ESTE UN FACILITATOR, DAR ÎN ACELAȘI TIMP ȘI UN REZULTAT AL ACESTORA)							

Raport de măsurare a culturii evaluării în contextul Politicii de Coeziune UE din România  
Primul ciclu de măsurare

CRITERII	SUBCRITERII	INDICATOR	OBIECTIVE SPECIFICE ALE DMI 1.2				
			Formarea profesională a personalului responsabil cu evaluarea	Punerea în rețea a personalului responsabil cu evaluarea	Publicarea rezultatelor	Îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare	Srijinirea procesului de evaluare
			OPERAȚIUNI ORIENTATIVE Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Srijinirea UCE și a activităților derulare de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare Srijinirea UCE și a activităților derulare de aceasta, legate în mod special de grupul de lucru pentru evaluare și comitetele de coordonare pentru evaluare Publicarea rapoartelor de evaluare și diseminarea rezultatelor evaluării DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII: Furnizarea de asistență metodologică specifică și organizarea de sesiuni de formare profesională; Asistență metodologică cu privire la evaluarea proiectelor Evaluări grupate la nivel național Rapoarte de evaluare specifice Evaluări ex-ante la nivel de PND, CSNR și POAT Evaluări continue ale PND, CSNR și POAT Evaluări strategice sau ad-hoc aprobate de CNC sau de Comitetul de Coordonare a POAT				
(16) Impactul pe termen lung în afara SIS	Efecte dincolo de SIS	62. Instituțiile implicate în SIS, altele decât AM și ACIS (OI-uri, Beneficiari, Autoritatea de Audit, Autoritatea de Certificare și Plată) au internalizat evaluarea			○	○	■
		63. Integrarea, în toate ariile politice, a evaluării în strategiile și practicile de management			○	○	
		64. Integrarea la toate nivelele administrative și guvernamentale a evaluării în strategii și practici de management			○	○	



## Anexa 9 - Documente analizate

### Documente legate de Indexul pentru Măsurarea Culturii de Evaluare:

#### Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- 1) MAI, Program Operațional pentru Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013, iulie 2007
- 2) MAI, Plan Multianual de Evaluare, versiunea revizuită, iunie 2010
- 3) MAI, Document cadru pentru implementarea Programului Operațional „Dezvoltarea Capacității Operaționale”, versiunea 4, noiembrie 2011
- 4) MAI, Mandat al Unității de Evaluare AM PO DCA (aprobat de grupul de lucru pentru evaluare în 12 aprilie), PS EVAL - anexa nr. 3, ediția 2, revizia 1
- 5) MAI, Diagrama Programului Operațional Evaluare, PS EVAL - anexa nr. 1, ediția 2, revizia 1
- 6) MAI, Procedura specifică de evaluare PO DCA, ediția 2, revizia 1
- 7) Organigramă
- 8) MAI, Regulamentul de organizare și funcționare a Direcției pentru Dezvoltarea Capacității Administrative, Anexa 4 la Ordinul pentru aprobarea regulamentului de organizare și funcționare, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, Nr. 401/15.VI.2012
- 9) MAI, Program Operațional pentru Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013, Raport Anual de Implementare 26 mai 2008
- 10) MAI, Program Operațional pentru Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013, Raport Anual de Implementare 2008, mai 2009
- 11) MAI, Program Operațional pentru Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013, Raport Anual de Implementare 2009, iunie 2010
- 12) MAI, Program Operațional pentru Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013, Raport Anual de Implementare 2010, iunie 2011
- 13) MAI, Program Operațional pentru Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013, Raport Anual de Implementare 2011, iunie 2012

#### Program Operațional Creșterea Competitivității Economice

- 1) MEF, Program Operațional Creșterea Competitivității Economice 2007-2013, versiunea finală 2007
- 2) MEF, Plan Multianual de Evaluare pentru Programul Operațional pentru Creșterea Competitivității Economice 2007-2013, București, mai 2008.
- 3) Anexa la Ordinul MECMA nr. 50/06.01.2011, Document cadru pentru implementarea Programului Operațional pentru Creșterea Competitivității Economice 2007-2013, versiunea 1, ianuarie 2011
- 4) MEF, Procedura de evaluare operațională pentru Programul Operațional COD: P.O. EP-123, Ediția 1, Revizia 0, 17 decembrie 2007
- 5) Organigramă
- 6) MECMA, Regulament de organizare și funcționare a Direcției Generale a Autorității de Management a POSCCE din cadrul Ministerului Economiei (MECMA) (nedatat, ștampilat)
- 7) Regulament de organizare și funcționare a Direcției Generale a Autorității de Management a POSCCE din cadrul Ministerului Economiei (MECMA) (versiune preliminară)
- 8) MEF, Raport Anual de Implementare 2007 a Programului Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice 2007-2013, București 2008.
- 9) ME, Raport Anual de Implementare 2007 a Programului Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice 2007-2013, București, iunie 2009.
- 10) MECMA, Raport Anual de Implementare 2007 a Programului Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice 2007-2013, București, mai 2010.
- 11) MECMA, Raport Anual de Implementare 2007 a Programului Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice 2007-2013, Proiect, București, mai 2009.
- 12) Decizia nr. 12 a Comitetului de Monitorizare a Programului Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice 2007-2013, 7 iunie 2011

#### Program Operațional Asistență Tehnică

- 1) MEF, Program Operațional de Asistență Tehnică 2007-2013, versiunea finală 2007

- 2) MEF, Plan Multianual de Evaluare pentru Programul Operațional de Asistență Tehnică 2007-2013, septembrie 2007, versiunea revizuită în mai 2008.
- 3) MAE, Document cadru pentru implementarea Programului Operațional de Asistență Tehnică 2007-2013, februarie 2012.
- 4) MEF, Proceduri operaționale de evaluare a instrumentelor structurale, ediția 1, revizia 0, 1 martie 2008
- 5) Organigramă
- 6) MEF, Programul Operațional de Asistență Tehnică 2007-2013, Raport Anual de Implementare 2007, 16 mai 2008
- 7) MEF, Programul Operațional de Asistență Tehnică 2007-2013, Program Anual de Implementare 2008, 3 iunie 2009
- 8) MFP, Programul Operațional de Asistență Tehnică 2007-2013, Program Anual de Implementare 2009, iunie 2010

#### **Program Operațional Transport**

- 1) MT, Program Operațional Sectorial de Transport 2007-2013, versiunea finală 2007
- 2) MT, Plan Multianual de Evaluare pentru Programul Operațional Sectorial de Transport 2007-2013, octombrie 2008
- 3) MTI, Document-cadru pentru implementarea Programului Operațional Sectorial de Transport 2007-2013, versiunea 3, ianuarie 2012
- 4) Organigramă
- 5) MTI, Program Operațional Sectorial de Transport 2007-2013, Program Anual de Implementare 2009, 2010
- 6) MTI, Program Operațional Sectorial de Transport 2007-2013, Program Anual de Implementare 2010, 2011
- 7) MTI, Program Operațional Sectorial de Transport 2007-2013, Program Anual de Implementare 2011, 2012

#### **Program Operațional Mediu**

- 1) MMDD, Program Operațional Sectorial de Mediu 2007-2013, versiunea finală 2007
- 2) MMDD, Program Operațional Sectorial de Mediu 2007-2013, Plan Multianual de Evaluare 2007-2013, septembrie 2008
- 3) MM, Document-cadru pentru implementarea Programului Operațional Sectorial de Mediu 2007-2013, versiunea 2, mai 2009
- 4) MM, Procedura operațională Programare și Elaborare Proiecte, Cod:POPDP-111, ediția 2, revizia 0
- 5) Organigramă
- 6) MMP, Regulament de organizare și funcționare a Ministerului Mediului, Anexa la ordinul nr. 697/04.05.2010 (semnat și ștampilat)
- 7) MMP, Program Operațional Sectorial de Mediu 2007-2013, Autoritatea de Management, Organisme Intermediare și Beneficiari, Plan de Formare 2012, Nr. 137702, 20 martie 2012
- 8) MMDD, Program Operațional Sectorial de Mediu 2007-2013, Raport Anual de Implementare 2007, 30 iunie 2008
- 9) MM, Program Operațional Sectorial de Mediu 2007-2013, Raport Anual de Implementare 2008, 30 iunie 2009
- 10) MMP, Program Operațional Sectorial de Mediu 2007-2013, Raport Anual de Implementare 2009, iunie 2010
- 11) MMP, Program Operațional Sectorial de Mediu 2007-2013, Raport Anual de Implementare 2010, iunie 2011
- 12) MMP, Program Operațional Sectorial de Mediu 2007-2013, Raport Anual de Implementare 2011, iunie 2012

#### **Program Operațional Dezvoltarea Resurselor Umane**

- 1) MMFES, Program Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, adoptat prin Decizia Comisiei Europene C(2007) 5811/22.11.2007
- 2) MMFES, Plan Multianual de Evaluare pentru Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, noiembrie 2008
- 3) Document-cadru pentru implementarea Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, versiunea 4, iunie 2010

- 4) Organigramă
- 5) MMFPS, Regulament de organizare și funcționare a Direcției Generale a Autorității de Management pentru Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane (nedatat)
- 6) MMFES, Program Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, Raport Anual de Implementare 2007, mai 2008
- 7) MMFPS, Program Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, Raport Anual de Implementare 2008, 28 mai 2009
- 8) MMFPS, Program Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, Raport Anual de Implementare 2009, 8 iunie 2010
- 9) MMFPS, Program Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, Raport Anual de Implementare 2010, 24 mai 2011
- 10) MMFPS, Program Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, Raport Anual de Implementare 2011, 5 iunie 2012

#### **Program Operațional Regional**

- 1) MDLPL, Program Operațional Regional 2007-2013, versiunea finală 2007
- 2) MDRT, Plan Multianual de Evaluare pentru Programul Operațional Regional 2007-2013, București: decembrie 2009
- 3) MDRT, Plan Multianual de Evaluare 2011 pentru Programul Operațional Regional, București: octombrie 2010
- 4) MDRT, Plan Multianual de Evaluare pentru Programul Operațional Regional, București: noiembrie 2011
- 5) MDRT, Document-cadru pentru implementarea Programului Operațional Regional 2007-2013, versiunea 2012, februarie 2012.
- 6) MDLPL, Procedura de evaluare a Programului Operațional Regional, cod procedură: PO/II/AM/3
- 7) Structura organizațională a Ministerului Dezvoltării Regionale și Turismului, Anexa nr. 1 la Decizia Guvernului nr. 1631/2009
- 8) MDRT, Regulament de organizare și funcționare
- 9) MDLP, Raport Anual de Implementare 2007, Program Operațional Regional 2007-2013, septembrie 2008
- 10) MDLP, Raport Anual de Implementare 2008, Program Operațional Regional 2007-2013, iunie 2009
- 11) MDRT, Raport Anual de Implementare 2009, Program Operațional Regional 2007-2013, iunie 2010
- 12) MDRT, Raport Anual de Implementare 2010, Program Operațional Regional 2007-2013, versiune preliminară finală, mai 2011
- 13) MDRT, Raport Anual de Implementare 2011, Program Operațional Regional 2007-2013, iunie 2012

#### **ALTE SURSE:**

- 1) AAM Management Information Consulting Private Company Limited by Shares, Raportul de Analiză privind Starea Actuală a Sistemului de Evaluare, versiunea finală, 3 august 2011
- 2) KPMG, Raport de Analiză a Sistemului de Indicatori

#### **Documente legate de DMI 1.2:**

- 1) Program Operațional de Asistență Tehnică
- 2) Document-cadru pentru implementarea POAT
- 3) Documente ale Grupului de Lucru pentru Evaluare disponibile la adresa: [www.evaluare-structurale.ro](http://www.evaluare-structurale.ro)
- 4) Plan Multianual de Evaluare pentru POAT

Proiectul 1: Dezvoltarea capacității pentru Analiza Cost - Beneficiu

- Cerere de finanțare
- Raport de Progres al UCE nr. 1, 2 și 3
- Raport Intermediar de Progres al furnizorilor nr. 1
- Livrabilele proiectului
- Termeni de referință

Proiectul 2: Realizarea de Evaluări pentru perioada 2009-2010 (Cod SMIS 4534)

- Cerere de finanțare
- Raport de Progres UCE nr.8
- Livrabilele proiectului
- Termeni de referință

Proiectul 3: Dezvoltarea capacității de evaluare a Unităților de Evaluare din cadrul AM-urilor și ACIS

- Cerere de finanțare
- Raport de Progres al UCE nr. 7
- Raport Intermediar de progres al furnizorilor nr. 5
- Termeni de Referință

Proiectul 4: Acord-Cadru pentru Evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015, Lot 1 - Evaluări

- Cerere de finanțare
- Raport de Progres al UCE nr. 1, 2,3 și 4
- Termeni de referință pentru Acordul-Cadru
- Termeni de referință pentru Contractul Subsecvent nr. 1, 2, 3 și 4

Proiectul 5: Acord-Cadru pentru Evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015, Lot 2 - Dezvoltarea Capacității de Evaluare, CS nr. 1 Examinarea culturii de evaluare

- Cerere de finanțare
- Termeni de referință pentru Contractul Subsecvent Nr. 1 „Examinarea Culturii de Evaluare”

Proiectul 6: Acord-Cadru pentru Evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011- 2015, Lot 2 - Dezvoltarea Capacității de Evaluare, CS nr. 2-Îmbunătățirea utilizării evaluării în procesul de formulare a politicilor și de luare a deciziilor în domeniul instrumentelor structurale în România

- Cerere de finanțare
- Termeni de referință pentru Contractul Subsecvent Nr. 2 „Îmbunătățirea utilizării evaluării în procesul de formulare a politicilor și de luare a deciziilor în domeniul instrumentelor structurale în România”
- Raport de Progres al UCE nr. 1

Proiectul 7: Susținerea dezvoltării capacității de evaluare a personalului Unității Centrale de Evaluare prin participarea la conferințe, seminarii și cursuri în domeniul evaluării

- Cerere de finanțare
- Decizia de finanțare nr. 1.2.094 / 22.03.2012

## Anexa 10 - Focus grup de validare privind conceptul Culturii de Evaluare

### Lista participanților la focus grupul de validare din 15 mai 2012

Nr.	Nume	Funcția	Instituția
1	Claudia Măgdălina	Șef Birou	Autoritatea de Management pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale, UCE
2	Cătălina Melita	Director General	Autoritatea de Management pentru POS CCE, Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri
3	Pompilia Idu	Șef Birou	Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional, Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului / Biroul Evaluare Program
4	Claudia Vasilca	Director Adjunct	Autoritatea de Management pentru Programul Operațional pentru Dezvoltarea Capacității Administrative, Ministerul Administrației și Internelor
5	Adrian Miroiu	Profesor	Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București
6	Lucian Jora	Profesor	Universitatea Babeș - Bolyai, Cluj-Napoca Facultatea de Studii Europene Manager de Proiect Evaluarea Dezvoltării Regionale
7	Marian Nica	Evaluator	Evalrom/NTSN
8	Roxana Mihalache	Președinte	EVALROM/Pluriconsult
9	Gabriel Popa/SGG	Manager Public	Secretariatul General al Guvernului / Direcția de Politici Publice
10	Săndica Neagu	Director	Direcția de Coordonare a Sistemului Statistic Național - Institutul Național de Statistică

## Anexa 11 - Focus grup de validare pentru rezultatele exercițiilor preliminare de măsurare

### Lista participanților la focus grupul din 11 octombrie 2012

Nr.	Nume	Funcția	Instituția
1	Claudia Măgdălina	Șef Birou	Autoritatea de Management pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale, UCE
2	Aneta Stoica	Consilier	Autoritatea de Management pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale, UCE
3	Anton Enăchescu	Consilier	Autoritatea de Management pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale, UCE
4	Loredana Suditu	Consilier	Autoritatea de Management pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale, UCE
5	Pompilia Idu	Șef Birou	Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional, Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului / Biroul Evaluare Program
4	Alina Iacob	Consilier	Autoritatea de Management pentru Programul Operațional de Mediu, Ministerul Mediului
5	Adriana Rachieru	Expert	Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Dezvoltarea Resurselor Umane, Ministerul Muncii
6	Steluța Bulăceanu	Manager Public	Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, Ministerul Administrației și Internelor
7	Alina Muraru	Consilier	Autoritatea de Management pentru Programul Operațional de Asistență Tehnică, Ministerul Afacerilor Europene
8	Ramona Moldovan	Director	Unitate de Politici Publice, Ministerul Administrației și Internelor
9	Maria Luiza Apostolescu	Stagiar	Autoritatea de Management pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale, UCE

## Anexa 12 - Lista interviurilor și a furnizorilor de feedback

### ANALIZA PROIECTELOR aferente DMI 1.2

Persoana	Instituția	Data
Anton Enăchescu	ACIS - Unitatea Centrală de Evaluare	25.09.2012
Aneta Stoica	ACIS - Unitatea Centrală de Evaluare	25.09.2012
Mariana Acatrinei	ACIS - Unitatea Centrală de Evaluare	26.09.2012
Loredana Suditu	ACIS - Unitatea Centrală de Evaluare	26.09.2012
Claudia Măgdălina	ACIS - Unitatea Centrală de Evaluare	27.09.2012

### TESTARE PILOT

Persoana	Instituția	Data
Prof. Lucian Jora	Profesor, Universitatea Babeș Bolyai, Cluj-Napoca, Facultatea de Studii Europene	20.08.2012
Marian Nica	EVALROM	20.08.2012
Anca Simion	Consilier, Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului	20.08.2012
Angelica Vlădescu	ACIS - Unitatea Centrală de Evaluare	24.08.2012

## Anexa 13 - Chestionar de Analiză Comparativă Internațională



### CHESTIONAR DE ANALIZĂ COMPARATIVĂ INTERNAȚIONALĂ - PROGRAME OPERAȚIONALE

Instituția		
Denumirea Instituției	Denumirea Programului Operațional	Țara
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Persoana de contact pentru chestionar		
Nume	Prenume	Rolul în cadrul instituției
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Telefon	Adresa e-mail	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Întrebări		
Câte evaluări sunt contractate anual de către Instituția dvs.?		
Câte evaluări au fost efectuate, până la data actuală, pentru Programul Operațional al dvs.?		
Câte astfel de evaluări au fost realizate ca răspuns la o necesitate privind cunoștințele empirice (din totalul acestora) și nu ca urmare a unei obligații?		
Care este procentajul din bugetul alocat Evaluării din bugetul total al Programului Operațional al dvs.?		
Ce quantum din resursele umane este dedicat Funcției de Evaluare în cadrul Programului Operațional al dvs.?		
Aveți reuniuni/întâlniri periodice cu reprezentanții mediului academic/centrelor de cercetare pentru o mai bună programare și implementare a Programului Operațional al dvs.?		
Aceste reuniuni/întâlniri au ca rezultat un proces optimizat de formare a politicilor publice?		
Vă rugăm să faceți o evaluare acordând note de la 1 (nota minimă) la 5 (nota maximă) contribuției venite din mediul academic/centrelor de cercetare la procesul de formulare a politicilor publice.		
Există în țara dvs. o organizație profesionistă a Evaluatorilor?		
Câte reuniuni publice organizează anual această organizație profesionistă?		
Comentarii și remarci suplimentare		
*Fiecare administrație publică are propriul serviciu de evaluare, însă nu există un registru al evaluatorilor.		



## Anexa 14 - Coerența grupurilor țintă ale proiectelor DMI 1.2 cu ICE

N.	BENEFICIARI / GRUPURILE ȚINTĂ ALE PROIECTELOR DIN CADRUL DMI 3.2	CATEGORII DE ACTORI INTERESAȚI ȘI SUB-CATEGORII															
		CERERE												OFERTĂ			
		NIVEL STRATEGIE NAȚIONALĂ			IMPLICATE ÎN PROCES		UTILIZATORI		ALȚI FACTORI INTERESAȚI								
		UCE	GLE	ALTELE ACIS	UE	AM	MP	CS	RLA	BEN	CPA	AA	NIS	ER	IE	UNI	
<b>1</b>	<b>Dezvoltarea Capacității pentru Analiza Cost-Beneficiu (Cod SMIS 34843)</b>																
	ACIS	○		○													
	Autorități de Management		○		○	○											
	Organisme Intermediare																
	Secretariatele Tehnice Comune																
	Beneficiari ai Instrumentelor Structurale														○		
	Consultanți, specialiști în ACB													○	○		
	Comisia Europeană																
<b>2</b>	<b>Realizarea de Evaluări pentru Perioada 2009-2010 (Cod SMIS 4534)</b>																
	UCE din cadrul ACIS	○															
	Unități de Evaluare din cadrul AM-urilor		○		○												
	Membrii Comitetului de Coordonare a Evaluării																
	Membrii Comitetului de Monitorizare																
	Membrii Comitetului Național de Coordonare															○	
<b>3</b>	<b>Dezvoltarea Capacității de Evaluare a Unităților de Evaluare din cadrul AM-urilor și ACIS (Cod SMIS 5375)</b>																
	UCE din cadrul ACIS	○															
	Unități de Evaluare din cadrul AM-urilor		○		○												
	Membrii Comitetului de Coordonare a Evaluării																
	Membrii Comitetului de Monitorizare																
	Membrii Comitetului Național de Coordonare															○	
<b>4</b>	<b>Acordul-cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015, Lot 1 - Evaluări, (Cod SMIS 5375)</b>																
	ACIS			○													
	Autoritățile de Management															○	
	Organismele Intermediare																
	Secretariatele Tehnice Comune																
	Personalul din cadrul altor structuri implicate în evaluarea SIS		○														
	Potențialii beneficiari ai IS: din domeniul precum administrația publică, mediul de afaceri, ONG-uri, mediul academic și de cercetare															○	
<b>5</b>	<b>Acordul-cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015, Lot 2 - Dezvoltarea Capacității de Evaluare CS n.1 Examinarea culturii de evaluare</b>																
	Entitățile care formulează politici publice în România															○	
	Oficiali din cadrul diferitelor structuri responsabile cu gestionarea IS în România (ACIS, AM, CM, CCE, AA, ACP)			○											○	○	
	Universitățile și ONG-urile care acționează în domeniul guvernancei															○	
	Oferta de evaluare														○	○	
<b>6</b>	<b>Acordul-cadru pentru evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015, Lot 2 - Dezvoltarea Capacității de Evaluare CS n. 2- Îmbunătățirea utilizării evaluării în procesul de formulare a politicilor și de luare a deciziilor în domeniul instrumentelor structurale din România</b>																
	Entități care formulează politici publice în România															○	
	Oficiali din cadrul diferitelor structuri responsabile cu gestionarea IS în România (ACIS, AM, CM, CCE, AA, ACP)			○											○	○	
<b>7</b>	<b>Susținerea dezvoltării capacității de evaluare a personalului Unității Centrale de Evaluare prin participarea la conferințe, seminarii și cursuri în domeniul evaluării*</b>																
	UCE din cadrul ACIS	○															

## Anexa 15 - Participanți la atelierul de diseminare din 06.12.2012

PERSOANA	INSTITUȚIA
Pompilia Idu	POR
Laurențiu Tescan	POR
Claudia Măgdălina	ACIS - UCE
Mariana Acatrinei	ACIS - UCE
Anton Enăchescu	ACIS - UCE
Adriana Rachieru	POS DRU
Cristina Preda	POS DRU
Anca Simion	Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului - CTE
Ion Stochiță	POS T
Chițescu Mirela	Ministerul Mediului și Pădurilor
Emanuel Constantin	Ministerul Finanțelor Publice - Unitatea de Politici Publice
Șerban Totescu	NTSN Conect
Ioana Melenciuc	SNSPA
Stavaru Ana Maria	SNSPA
George Clitan	Universitatea de Vest din Timișoara
Vale Cristina	Acrafe
Vlad Zubucu	Acrafe
Berescu Andreea	MAI
Cristina Ciocoiu	Autoritatea de Audit
Răzvan Pavel	Institutul Național de Statistică
Dan Platon	ADR București-Ilfov
Dana Ignat	MAI UCRAP
Alina Alexe	MADR
Mioara Moi	MADR
Camelia Popescu	MADR